

HEINRICH FLIEGERT

Die Problematik
einer genossenschaftlichen
Entwicklungsgesellschaft

Münster 1963

Meinen lieben Eltern



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555422_0006

Die Problematik einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaft durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche
Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

HEINRICH FLIEGERT

Diplom-Kaufmann

aus

Wanne-Eickel

1964



1. Berichterstatter: Prof. Dr. E. Boettcher

2. Berichterstatter: Prof. Dr. P. Deutsch

Dekan: Prof. Dr. W. Fikentscher

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Dezember 1963

INHALTSÜBERSICHT

Einleitung	1
A. Die Bedeutung und das Wesen der Genossenschaften in der heutigen Zeit	
I. Die wachsende wirtschaftliche Konzentration und Konkurrenz auf den Märkten, ihre Bedeutung und ihre Auswirkungen für die Aufgaben und die Stellung der Genossenschaften in der Wirtschaft	3
II. Die wesenseigenen Merkmale der Genossenschaften in ihrer Bedeutung für die Begegnung mit der Konkurrenz	
1) Das Wesen der Genossenschaften	
a) Vorbemerkung	10
b) Die genossenschaftliche Personenvereinigung	12
c) Die genossenschaftliche Betriebswirtschaft	13
d) Der genossenschaftliche Grundauftrag in seiner Bedeutung als Leitziel zur Förderung der Mitglieder und als verbindendes Moment zwischen Personenvereinigung und Betriebswirtschaft	14
2. Die betriebswirtschaftliche Struktur der Genossenschaft im Hinblick auf ihre ökonomischen Eigenschaften und Leistungsmöglichkeiten	
a) Vorbemerkung	16
b) Die Bedeutung der Mitgliederbezogenheit	
ba) Ihre Auswirkungen auf die Investitionen und ihre Finanzierung	17
bb) Ihre Auswirkungen auf die marktmäßige Beweglichkeit ..	17
bc) Die Bedeutung der freiwilligen Inanspruchnahme	18
c) Die Bedeutung der Begrenztheit der genossenschaftlichen Tätigkeit durch die räumliche Gebundenheit	20
3) Die Finanzierungsmöglichkeiten der Genossenschaften in ihrer Bedeutung für die Konkurrenzsituation	
a) Die grundsätzliche Bedeutung der Investitionen und ihrer Finanzierung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ..	21
b) Die Begriffsbestimmung der Finanzierung und ihre Arten	
ba) Vorbemerkung	25
bc) Die Finaizierungsarten	26
bb) Die Begriffsbestimmung von Finanzierung und Kapital	25
c) Die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung bei den Genossenschaften	
ca) Die Eigenkapitalbeschaffung aus Geschäftsanteilen	
caa) Grundsätzliche Betrachtung der Finanzierung aus Mitgliederanteilen	26
cab) Tatbestände, die eine Erschwerung der Anteilskapitalbildung zur Folge haben	28

cac) Tatbestände, die eine Erleichterung der Anteilskapitalbildung zur Folge haben	30
cb) Die Eigenkapitalbeschaffung aus Gewinnen — die genossenschaftliche Selbstfinanzierung	31
cc) Die Fremdfinanzierung der Genossenschaften	35
III. Schlußfolgerungen aus dem Wesen der Genossenschaften und ihren Finanzierungsmöglichkeiten im Unterschied zu den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen	38
 B. Die Entwicklungsgesellschaft als Instrument der Rationalisierung innerhalb des Genossenschaftswesens, ihre Aufgaben und Probleme	
I. Die überbetriebliche Rationalisierung innerhalb der Genossenschaftsorganisation — ihre Notwendigkeit und ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften	
1) Die wirtschaftlichen Integrations- und Konzentrationstendenzen in ihrer Bedeutung für eine überbetriebliche Rationalisierung....	40
2) Die Besonderheiten der Struktur der Einzelgenossenschaften im Hinblick auf eine überbetriebliche Rationalisierung	41
3) Gibt es einen genossenschaftlichen Unternehmensverbund?	
a) Grundsätzliche Betrachtung zum funktionalen Aufbau im Unternehmensverbund	43
b) Die Funktionswirklichkeit in den genossenschaftlichen Unternehmenszusammenschlüssen	
ba) Die Ursachen und die Bedeutung genossenschaftlicher Zusammenschlüsse und die Darstellung der Zusammenschlußformen	45
bb) Ein Vergleich genossenschaftlicher Unternehmenszusammenschlüsse mit denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen	48
4) Zusammenfassende Betrachtung	51
II. Die Grundgedanken und das Wesen einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft	
1) Die Notwendigkeit zur Neuorientierung im Genossenschaftswesen unter Berücksichtigung der gewandelten Einstellung zur genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisation	52
2) Die genossenschaftliche Entwicklungsgesellschaft als Ergänzungs- und Hilfeeinrichtung zur Steigerung der Effizienz innerhalb der Genossenschaftsorganisation	54
III. Die möglichen Aufgaben und Ziele einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft	
1) Die Übernahme allgemeiner Planungs- und Beratungsfunktionen	
a) Die Beratung im genossenschaftlichen Unternehmensverbund in methodischen Fragen der betrieblichen Planung	59

b) Die Einschätzung der zukünftigen Strukturwandlungen der Märkte und Wirtschaftsräume in ihrer Bedeutung für eine langfristige Planung	60
2) Die Übernahme spezieller Planungs- und Beratungsfunktionen	
a) Marktforschung	63
b) Strukturplanung und optimale Betriebsgröße	
ba) Die Leistungsfähigkeit und optimale Betriebsgröße	65
bb) Die allgemeine Tendenz zu größeren genossenschaftlichen Betriebsgrößen	65
bc) Die Bedeutung von Rationalisierungsverschmelzungen für die Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz	68
bd) Die Notwendigkeit der Strukturplanung durch die Entwicklungsgesellschaft mit Hilfe eines umfassenden Verschmelzungsplanes	70
c) Investitionsplanung und Schwerpunktbildung	72
d) Nachwuchspolitik	80

IV. Die Finanzierung der Entwicklungsgesellschaft und ihre Rechtsform

1) Die Bildung eines Investitionsfonds als Voraussetzung zur besseren Verwirklichung der Aufgaben und Ziele der Entwicklungsgesellschaft	84
2) Die Bedeutung der geeigneten Rechtsform im Hinblick auf die Durchführung dynamisch-unternehmerischer Entscheidungen und ihre Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung	85
3) Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Finanzierung des Investitionsfonds	
a) Die Aktie als Finanzierungsinstrument	
aa) Das Wesen der Aktiengesellschaft und der Aktie in ihrer Bedeutung für die Finanzierung	90
ab) Die Unterbringung des Aktienkapitals	91
b) Die Finanzierung mit Obligationen	94
c) Die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen	
ca) Vorbemerkung	95
cb) Der Begriff des Schuldscheindarlelehens	96
cc) Die Darlehensbedingungen	97
d) Der Vergleich einer Investitionsfinanzierung mit Schuldscheindarlehen und Obligationen	98
e) Die Bildung eines genossenschaftlichen Entwicklungsfonds	99
f) Schlußbetrachtung	101

C. Kritische Stellungnahme und Schlußfolgerungen zu den Problemen, die sich bei der Verwirklichung der Aufgaben und Ziele der Entwicklungsgesellschaft innerhalb des Genossenschaftswesens ergeben können

I. Ist für eine durchgreifende Rationalisierung und Leistungssteigerung der Genossenschaften die Schaffung einer Entwicklungsgesellschaft erforderlich, oder könnten die Aufgaben auch von den Zentralen und Verbänden durchgeführt werden? 103

II. Die grundsätzlichen Möglichkeiten des praktischen Tätigwerdens der Entwicklungsgesellschaft und ihre Probleme

- 1) Die Funktionen der Entwicklungsgesellschaft im Vergleich zu denen einer Verbundspitze erwerbswirtschaftlicher Unternehmen und die Ausgangsposition für die Entwicklungsgesellschaft 106
- 2) Der Handlungsspielraum der Entwicklungsgesellschaft unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Autonomie 107
- 3) Die Möglichkeiten einer Funktionsausübung durch die Entwicklungsgesellschaft und ihre Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Genossenschaftswesens in Unabhängigkeit von der genossenschaftlichen Autonomie
 - a) Die Notwendigkeit für ein unabhängiges Eingreifen der Entwicklungsgesellschaft 109
 - 6) Die Verwirklichung notwendiger Schwerpunktvorhaben 110
 - c) Die Bedeutung der Verlagerung der Initiative in die Entwicklungsgesellschaft 113

III. Schlußfolgerungen, die sich bei der Schwierigkeit der zu lösenden Aufgaben durch die Entwicklungsgesellschaft innerhalb des Genossenschaftswesens im Hinblick auf eine notwendige Anpassung zur Leistungssteigerung bei zunehmendem Wettbewerb ergeben 114

Verzeichnis der Abkürzungen 119

Literaturverzeichnis 120

EINLEITUNG

Unter den derzeitigen Wettbewerbsverhältnissen sind die Genossenschaften aller Sparten angehalten, sich ernsthaft die Frage zu beantworten, ob bzw. unter welchen Bedingungen sie infolge ihrer Struktur und ihres gesamtorganisatorischen Aufbaues aller Voraussicht nach in der Lage sind, den Leistungswettbewerb mit den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auch in Zukunft zu bestehen.

Ein Vorschlag zur Lösung der Aufgaben, die den Genossenschaften gegenwärtig gestellt sind, ist die Errichtung einer sogenannten Entwicklungsgesellschaft, die Draheim als „starke Zugmaschine vor dem genossenschaftlichen Ackerwagen“ bezeichnet hat. Dabei soll es sich um eine kaufmännische Ergänzungs- und Hilfseinrichtung handeln, die von den Genossenschaften Aufgaben übernehmen soll, die als grundsätzlich abstützungs- und ergänzungswürdig erkannt worden sind.

Bevor mit der Behandlung der vielschichtigen Fragen und Probleme begonnen wird, die mit dem Vorschlag der Errichtung einer Entwicklungsgesellschaft noch offen im Raume stehen, erscheint es angebracht, zunächst die Frage der grundsätzlichen Bedeutung der Genossenschaften in der heutigen Zeit zu erörtern. Im Anschluß daran ist in Konfrontierung mit nichtgenossenschaftlichen Unternehmen zu überprüfen, inwieweit eine optimale wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Genossenschaften mit ihrem Wesen, ihren Strukturbesonderheiten, besonders aber mit den Prinzipien der genossenschaftlichen Demokratie, der lokalen Autonomie und schließlich auch im Zusammenhang mit dem genossenschaftlichen Unternehmensverbund zu vereinbaren sind.

Diese notwendigen Untersuchungen geben den Hintergrund ab, vor dem nun die Ziele und Wege der neu zu errichtenden Institution „Entwicklungsgesellschaft“ zur Herbeiführung einer optimalen Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft wie der Gesamtorganisation im wissenschaftlichen und praktischen Sinne zur Darstellung kommen. Die Ausführungen werden einen grundsätzlichen Charakter haben; demzufolge ist auf Einzelheiten aller tatsächlichen Erscheinungsformen innerhalb der genossenschaftlichen Organisation verzichtet worden. Da das Thema in das Gebiet der Rationalisierung gehört, wird seine Problematik in erster Linie in betriebswirtschaftlicher Sicht abgehandelt. Das wiederum bedeutet keinen Verzicht auf eine ganzheitliche Betrachtung.

In der Darstellung der Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft, die eine Hebung des Leistungsniveaus innerhalb des Genossenschaftswesens herbeiführen sollen, werden nicht alle die Aufgaben aufgezeigt, die theoretisch durchführbar sind, sondern nur die, die unter den gegebenen Verhältnissen erforderlich und auch praktikierbar sind.

Die Verbesserung der Durchschlagskraft der Entwicklungsgesellschaft über die Funktion eines Beraters hinaus hat eine angemessene Finanzierung und eine elastische Rechtsform zur Voraussetzung. Aus diesem Grunde ist es notwendig, auf die Bedeutung der geeigneten Rechtsform und entsprechender Finanzierungsinstrumente einzugehen und sie anhand einiger wesentlicher Kriterien näher zu umreißen.

Im Anschluß daran wird sich die Untersuchung zunächst auf die Frage konzentrieren, ob für eine durchgreifende Rationalisierung und Ökonomisierung der Einzelgenossenschaft wie der gesamten Bewegung die Schaffung einer Entwicklungsgesellschaft bei den schon bestehenden Zentralen und Verbänden erforderlich ist. Sodann werden aus der Konfrontierung der theoretisch möglichen leistungssteigernden Effekte der Entwicklungsgesellschaft mit den genossenschaftlichen Gegebenheiten Folgerungen zu ziehen sein, um die Möglichkeiten der Entwicklungsgesellschaft zur Lösung der genossenschaftlichen Aufgaben optimal zu verwirklichen.

A. Die Bedeutung und das Wesen der Genossenschaften in der heutigen Zeit

I. Die wachsende wirtschaftliche Konzentration und Konkurrenz auf den Märkten, ihre Bedeutung und ihre Auswirkungen für die Aufgaben und die Stellung der Genossenschaften in der Wirtschaft

Anpassung und Wandlung, das sind die Momente, die das Gesetz des Lebens kennzeichnen. Nicht die physische Kraft und Stärke vermochten im Kampf mit den vielfach überlegenen Geschöpfen und allgewaltigen Naturkräften den Menschen zum naturbeherrschenden Lebewesen zu machen, vielmehr waren es seine Fähigkeit zur Anpassung und Wandlung, sein Intellekt, seine Einsicht in das Wesen der Umweltveränderungen und der sie hervorbringenden Kräfte. Bei der Dynamik der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung sind die Genossenschaften gegenwärtig in eine Situation gestellt, die den verantwortlichen Menschen ein besonders hohes Maß von Erkenntniskraft und Anpassungsfähigkeit abverlangt. Der Verlauf der bisherigen Entwicklung in der Wirtschaft hat gezeigt, daß nur dort die Möglichkeit einer weiteren Entwicklung besteht, wo die Fähigkeiten zu einer derartigen Anpassung noch vorhanden sind.

Als „Kinder der Not“ sind vor mehr als hundert Jahren die ersten Genossenschaften gegründet worden. Die sich mit Macht entfaltende Industrialisierung und Technisierung, der schroffe Übergang von der Natural- und Hauswirtschaft zur modernen Geld- und Marktwirtschaft, einhergehend mit einer Wirtschaftsgesinnung, die durch eine ungehemmte Erwerbstrebigkeit gekennzeichnet war, hatten für weite Bevölkerungskreise eine entmutigende und von Not gekennzeichnete Situation gezeitigt. Durch Mobilisierung der Selbsthilfe nahmen die Genossenschaften den Kampf gegen die Entartungen von Kapitalismus und Liberalismus mit ihren schädlichen sozialen Auswirkungen auf, um die Not der in Bedrängnis geratenen Bevölkerungsschichten abzuwenden oder zumindest fühlbar zu mildern. Nach einer grundlegenden Veränderung der wirtschaftlichen und sozialen Situation in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kann nun nicht mehr von kapitalistischer Ausbeutung und unmenschlichen Wuchermethoden des Handels wie ehemals gesprochen werden. Eine allgemeine Wohlstandsentwicklung erfaßt vielmehr immer breitere Bevölkerungskreise, so daß heute von einer Verelendung der Verbraucherschaft, des gewerblichen oder agraren Mittelstandes im damaligen Sinne, sieht man von Einzelfällen ab, nicht mehr die Rede sein kann. Aus dieser neuen Situation stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit genossenschaftlicher Selbsthilfeeinrichtungen, bzw., wenn das moderne Genossenschaftswesen wie zur Zeit seiner Gründung keine wirtschaftlichen und sozialen Aufgaben mehr zu erfüllen hat, dann konkretisiert sich die Frage nach seiner grundsätzlichen Daseinsberechtigung.

Ein hervorstechendes Merkmal der heutigen Zeit ist der schnelle Rhythmus im Wechsel der wirtschaftlichen und sozialen Aspekte. Unser Zeitalter wird oft als das der „zweiten industriellen Revolution“ gekennzeichnet. Die gegenwärtige Entwicklung mit ihrer wachsenden Automation, der Tendenz zu einer großräumigen Integration, der Konzentration wirtschaft-

licher Macht bei einem zusehends sich verschärfenden Wettbewerbsdruck ist ebenso wie zur Zeit der ersten industriellen Revolution von wesentlichen Umwandlungen in der Wirtschafts- und Sozialstruktur in der ganzen Welt begleitet.

In dieses Spannungsfeld der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung sind die deutsche Wirtschaft und mit ihr die Genossenschaften als ein Teil der Wirtschaft hineingestellt. Hier sind den Genossenschaften und damit der mittelständischen Wirtschaft neue Aufgaben und Probleme erwachsen, deren vordringliche Lösung aus der genossenschaftlichen Idee der Selbsthilfe zufriedenstellend gemeistert werden können.¹⁾ „Die Genossenschaftsidee, die Idee einer nicht nur passiven, sondern aktiv gestalteten Abwehr, ist schon allein deshalb heute bevorzugt aufgerufen.“²⁾ Die Genossenschaften haben im Verlauf ihrer geschichtlichen Entwicklung aufgrund der ihr innewohnenden schöpferischen Kraft und der daraus resultierenden Leistungsfähigkeit ihre Existenzfrage immer selbst positiv beantwortet. Da die Erfüllung der förderungswirtschaftlichen Aufgabe auch heute noch ein ernstes Anliegen der Genossenschaften ist, bei deren Verwirklichung entsprechend der neuen wirtschaftlichen Konstellation zwangsläufig neue Methoden und Wege beschritten werden müssen, so wird die eigene Lebenskraft auch in Zukunft die Antwort auf die Frage nach der Daseinsberechtigung geben.

Bei subjektiver kritischer Betrachtung der Notwendigkeit des Bestehens von Genossenschaften durch die Genossenschaftsmitglieder dürfte die Lebenswichtigkeit nicht mehr so eindeutig erkannt werden. Der Zug zu anhaltender wirtschaftlicher Verbesserung der Lebenslage weiter Bevölkerungskreise nach dem zweiten Weltkrieg und die neue Sicht, den Staat als Helfer und Förderer wirtschaftlich bedrohter Existenzen anrufen zu können, macht es verständlich, daß das landläufige Genossenschaftsmitglied den Zweck wirtschaftlicher Förderung durch seine Genossenschaft und damit auch deren gesamtes Dasein nicht als so vital einschätzt wie vor dieser Zeit.³⁾

Sehen wir jedoch von der subjektiven Einstellung zur Genossenschaft ab, so ist festzustellen, daß ihre objektiven Aufgaben auch denjenigen Bevölkerungsschichten gegenüber nicht in Fortfall geraten sind, deren Lebenslage sich im Verhältnis zum vergangenen Jahrhundert wesentlich verbessert hat. Die Stärkung der wirtschaftlichen Position all jener Schichten, die auf der Schattenseite der Konjunktur geblieben sind, und deren Existenz nicht zuletzt durch die Tendenz zur marktbeherrschenden Konzentration⁴⁾ und dem Vordringen des Großbetriebes auf vielen Ge-

¹⁾ Vgl. Seraphim, Hans-Jürgen I, „Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen“, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 6, Karlsruhe 1956, S. 30.

²⁾ Aschhoff, G., und Jäger, W., „Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft“, in: Sonderdruck aus Berichte über Landwirtschaft, Bd. 40, 1962, Heft 3, S. 495.

³⁾ Vgl. Seraphim, Hans-Jürgen II, „Die geistigen Grundlagen der modernen Genossenschaften in ihrer Tagesarbeit“, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 213.

bieten im Verein mit den Auswirkungen einer internationalen Konkurrenz, vor allem des Gemeinsamen Marktes der EWG-Länder, spürbar bedroht ist, bleibt auch weiterhin eine unverrückbare Aufgabe der Genossenschaften. Isoliert und ohne Anschluß an eine Gemeinschaft vermag der einzelne Konsument wie der mittelständische Unternehmer diesem Prozeß nichts Gleichwertiges entgegenzusetzen. Beiden fehlen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb, sowohl vom Materiellen, Arbeitsmäßigen als auch erst recht vom Finanziellen her gesehen. Der Einzelne ist ohne Anlehnung dem konkurrierenden inländischen wie ausländischen Großbetrieb ohne Chance preisgegeben.

Wirtschaftliche Machtkonzentration spielt in der modernen Marktwirtschaft in allen ihren Bereichen eine dominierende Rolle. Da wirtschaftliche Macht sich im wirtschaftlichen Verkehr realisiert, in diesem Sinne also eine typische Erscheinung auch und gerade der Marktwirtschaft ist, so bedeutet sie nicht etwas Zusätzliches, außerhalb der Sphäre des Sozialökonomischen Stehendes, sondern muß vielmehr als integrierendes, konstitutives Element derselben aufgefaßt werden⁴⁾. Infolge der Zusammenballung von Macht und Einfluß in der Wirtschaft wird dabei der Schwerpunkt der Kontrolle zusehends aus dem Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt, unterstützt durch die oft rücksichtslose Einsetzung masseninformativischer Mittel zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Das Ergebnis solcher Maßnahmen zeigt sich in einem passiven Verhalten, das den Menschen unfähig macht, eigene Ansichten zu äußern. Der einzelne Mensch resigniert und fühlt sich machtlos gegenüber den Großbetrieben, die seine Existenz und seine Verhaltensweise für ihre eigenen Zwecke unter nur allzu häufiger Mißachtung bestehender sittlicher und moralischer Werte nutzen. In dieser für den Einzelnen oft hoffnungslosen Lage schwindet das Gefühl der Verantwortung und mit ihm der Geist freiheitlicher Gesinnung. Der einzelne Mensch scheint in der Masse zum Untergang bestimmt zu sein. Hier tritt der Wert der Genossenschaften deutlich zutage, da sie getreu ihrem obersten Grundsatz der gemeinsamen Selbsthilfe die der Hilfe bedürftigen Schichten nicht nur in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu unterstützen beabsichtigen, sondern darüber hinaus auch zur Förderung der geistigen Werte beitragen wollen. Die Erhaltung und För-

⁴⁾ Anm.: Zum Stand der Konzentration und ihrer Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen vgl. besonders Fürst, Gerhard, „Konzentration der Betriebe und Unternehmen“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960, S. 71 ff; vgl. in derselben Schrift Bd. 1 Seraphim, Hans-Jürgen III, „Landwirtschaft und Konzentration“, S. 237 ff; Weisser, Gerhard I, „Genossenschaften und Konzentration“, S. 459 ff; Meyer, Fritz W. und Gröner, Helmut, „Internationale Konzentration“, S. 753 ff; vgl. auch: „Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft“, Dokumentation der parlamentarischen Diskussion 1958 bis 1960, Herausgeber: Gesellschaft zum Studium strukturpolitischer Fragen e. V., Bonn 1961, siehe hier besonders die Tabellen über Betriebe, Beschäftigte und Umsatz in der Industrie nach Betriebsgrößen 1952 und 1957, S. 13; siehe auch Pritzkolet, Kurt I, „Wem gehört Deutschland“, Eine Chronik von Besitz und Macht, Wien, München, Basel 1957; derselbe II, „Männer, Mächte, Monopole“, Hinter den Türen der Westdeutschen Wirtschaft, (Erw. und überarb. Neuauflage), Düsseldorf 1960.

⁵⁾ Vgl. Seraphim, Hans-Jürgen IV, „Machtkonzentration in der Marktwirtschaft und die Verwirklichung des Wettbewerbes“, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Sonderdruck aus Bd. XVI, Heft 1—2, 1956, S. 37.

derung einer freiheitlichen Gesinnung und des Bewußtseins zu sozialer Verantwortung sind entscheidende Faktoren zur Lösung der sozialen Probleme unserer Zeit. Die Genossenschaften sind somit auch zu einem Instrument gegen die Vermassung geworden.⁶⁾

Darüber hinaus sind die Genossenschaften in einer Epoche mit marktherrschenden Konzentrationstendenzen und dem gleichzeitigen Vordringen des Großbetriebes ein Faktor gegengewichtiger Marktmacht⁷⁾ geworden. Die Konzentration in der Wirtschaft ist nicht grundsätzlich abzulehnen. Großbetriebe und Großunternehmen sind vielmehr in der modernen Volkswirtschaft unentbehrlich, da sie in der Regel eine rationelle Deckung des Bedarfs an Massengütern gewährleisten und im Zeitalter der Technik Träger und Wegebereiter des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts sind.

Das alles ist möglich, da der Betriebs- und Unternehmenskonzentration normalerweise Ziele wie Rationalisierung, Automation, Massenproduktion, Kosten- und Risikoausgleich, Kapazitätsausweitung und Verbreiterung der Kapitalbasis zugeordnet sind.

Auch da ist gegen die Konzentration wirtschaftlicher Macht nichts einzuwenden, wo im Wettbewerb mit den größeren und leistungsfähigeren Betrieben lebensunfähige Kleinbetriebe in einem fairen Ausleseprozeß ausgeschaltet oder durch Verschmelzung von Kleinbetrieben gesunde Mittelbetriebe geschaffen werden. Diese Gesichtspunkte gelten gleichermaßen für erwerbswirtschaftliche Unternehmen wie für Genossenschaften. Da die Konzentration die Begleiterscheinung oder Folge des Wachstums einer modernen Volkswirtschaft ist und — vom ökonomischen Prinzip aus betrachtet — bis zu einem gewissen Grade, nämlich bis zur optimalen Unternehmensgröße hin, wünschenswert ist, so dürfen die Gefahren, die aus einer übermäßigen, also ungesunden Konzentration resultieren, trotzdem nicht übersehen werden.

Der Prozeß fortschreitender Konzentration auf allen Gebieten stellt nach Röpke⁸⁾ die eigentliche Sozialkrankheit unserer Zeit dar: sie bedeutet Zerstörung der Mitte, der Selbständigen mit bescheidenem und mittlerem Einkommen, mit Eigentum und Verantwortung und den Bürgertugenden, ohne die eine freie und geordnete Gesellschaft auf die Dauer nicht existieren kann. Auch aus volkswirtschaftlichen Gründen ist eine genügende Zahl gesunder Klein- und Mittelbetriebe erforderlich, da Marktwirt-

⁶⁾ Vgl. hierzu die Ausführungen über „Freiheit und Bindung“, von Gerhard Schack, in: Raiffeisen in Deutschland, Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn, 3. neu bearbeitete Aufl., Neuwied am Rhein 1961, S. 62.

⁷⁾ Vgl. Seraphim, Hans-Jürgen II, a. a. O., S. 215. Anm.: Der Gedanke zur Schaffung gegengewichtiger Marktmacht ist erstmalig von dem Amerikaner J. K. Galbraith in seinem Buch „American Capitalism — The Concept of Countervailing Power“ (Boston 1952) entwickelt worden.

Vgl. hierzu auch Bayer, Hans, „Genossenschaftsbewegung und Wirtschaftsdynamik“, in: ZgGenW, Bd. 2, 1952, S. 262 ff.

⁸⁾ Vgl. Röpke, Wilhelm, „Jenseits von Angebot und Nachfrage“, Stuttgart 1950, S. 43 ff.

schaft nicht ohne eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen durchführbar ist. Marktwirtschaft ohne Wettbewerb ist von Übel, da eine volkswirtschaftlich unerwünschte Monopolisierung von Märkten nicht verhindert wird.

Während also Konzentration als Ergebnis und Mittel zur Erhaltung des dynamischen Leistungswettbewerbs ein wirtschaftspolitisch notwendiges Ziel ist, muß einer Konzentration zum Zwecke der Wettbewerbsbeschränkung mit allen Mitteln konformer Wirtschafts- und Ordnungspolitik entgegengewirkt werden.⁹⁾ Die Genossenschaften als Faktor gegengewichtiger Marktmacht bedeuten im Rahmen der Marktwirtschaft ein Wettbewerbsregulativ, durch das die Gefahr einer Monopolisierung der Märkte verhindert wird. Somit haben die Genossenschaften und mit ihnen die mittelständische Wirtschaft einen nicht zu unterschätzenden Anteil an der Funktionsfähigkeit der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Den Genossenschaften kommt also eine wirtschafts- und staatspolitische Bedeutung zu, da Vermachtung und Monopolisierung wirtschaftliche Unfreiheit bedeuten, die mit einer politischen Unfreiheit einhergeht.¹⁰⁾ Der Verlust der wirtschaftlichen Freiheit kann leicht auch einen Verlust der Freiheit im politischen Bereich bedeuten. Es ist daher nur zu wünschen, daß das einzelne Genossenschaftsmitglied wie auch die Öffentlichkeit erkennen, welch wertvolles Instrument zur Sicherung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit und damit der menschlichen Freiheit sie in den Genossenschaften gemeinsam besitzen.

Wenn die Genossenschaften ihre Aufgaben gegenüber ihren Mitgliedern und somit in dem eben angedeuteten Sinne auch für die Gesamtheit erfüllen wollen, so setzt das bei ihnen eine Anpassungsfähigkeit an die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung mit einer optimalen Leistungsfähigkeit voraus.¹¹⁾ Bei einem zunehmenden Wettbewerb¹²⁾ resultiert daraus für die einzelnen Genossenschaften, gleich welcher Sparte und Branche, mehr denn je der Zwang zur Konzentration der anstehenden Aufgaben und einer Rationalisierung auf überbetrieblicher Ebene. Gegen-

⁹⁾ Anm.: In seinen Ausführungen über „Machtkonzentrationen in der Wirtschaft und die Verwirklichung des Wettbewerbs“ spricht sich Seraphim für eine gegengewichtige Marktmacht durch die Genossenschaften und ihre bewußte Förderung aus. Er sagt: „Wenn also die Beseitigung der Macht (mit ihren negativen volkswirtschaftlichen Wirkungen in Form der Unterdrückung schwacher Mitbewerber und der Ausbeutung schwacher Konsumenten) nur bedingt möglich ist, . . . dann sollte gerade eine Politik, die das Ideal einer sozialen Marktwirtschaft zu verwirklichen bestrebt ist, nicht davor zurückscheuen, die sozial und ökonomisch schwachen Gruppen des Marktes systematisch in ihrer Marktposition zu stärken, um auf diese Weise eine Machtneutralisierung herbeizuführen.“ Seraphim, Hans-Jürgen IV, a. a. O., S. 50.

Vgl. hierzu auch Wehrle, Emil, „Die Arbeit der gewerblichen Genossenschaften von den selbständigen Mittelstand unter dem Gesichtspunkt des Gewerbeförderungsprogrammes der Bundesregierung“, in: Festschrift Paul König, S. 237.

¹⁰⁾ Anm.: Zu erinnern sei in diesem Zusammenhang an die kommunistischen Systeme.

¹¹⁾ Vgl. Bayer, Hans, a. a. O., S. 262.

¹²⁾ Anm.: Wie stark der Wettbewerb im Zusammenhang mit der zunehmenden Konzentration geworden ist, zeigt beispielsweise die strukturelle Entwicklung der Einzelhandelsumsätze bei den verschiedenen Betriebsformen in den Jahren 1950 und 1960. Fortsetzung S. 8.

über diesem Problem, die sich daraus ergeben, erscheinen die einzelnen Genossenschaften, selbst die größeren unter ihnen, als in der Regel doch relativ kleinere Unternehmen. Allein und auf sich gestellt, sind sie im Vergleich zu den erwerbswirtschaftlichen Großbetrieben, die nach modernsten betriebswirtschaftlichen Methoden unter einheitlicher Führung, ausgerüstet mit einer unvergleichlich größeren Finanzkraft, mit großen Leistungsanstrengungen in den Wettbewerbskampf eintreten, diesen ihren Aufgaben auf die Dauer nicht gewachsen. In dieser Situation sollte man sich an das genossenschaftliche Prinzip erinnern. Was der einzelne allein nicht vermag, vermag er jedoch in der Gemeinschaft durch Kooperation. Daher können diese Aufgaben nur durch die Solidarität der Gesamtheit, die den nötigen Schutz und die notwendige Sicherheit gewährleistet, durch Maßnahmen zur überbetrieblichen Rationalisierung und durch Koordination der Wettbewerbsanstrengungen gemeistert werden. Es gilt, die Vorteile großer erwerbswirtschaftlicher Unternehmen durch organisatorische Maßnahmen und durch Integration nach Kräften auszugleichen. Diesem gemeinsamen Bemühen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Genossenschaft wie der gesamten Bewegung eine größere Nachhaltigkeit und Durchschlagskraft mit ebenfalls modernsten wirtschaftlichen Prinzipien in Zusammenarbeit mit den Einzelgenossenschaften, Zentralen und Verbänden zu sichern, ist das Hauptanliegen der Entwicklungsgesellschaft innerhalb des Genossenschaftswesens.

Die Verwirklichung einer überbetrieblichen Rationalisierung von einer einzigen Stelle durch die Entwicklungsgesellschaft als neuzuerrichtende Institution dürfte zu Anfang mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein, da die genossenschaftlichen Organisationsgrundsätze vom Prinzip

Tabelle 1
Struktur der Einzelhandelsumsätze
(einschließlich des Handwerkshandels) in den Jahren 1950 und 1960

Betriebsform	1950		1960	
	Mill. DM	v. H.	Mill. DM	v. H.
Waren- und Kaufhäuser	1 250	4	5 850	7
Lebensmittelfilialbetriebe	680	2	3 780	4
Konsumgenossenschaften	840	3	3 180	4
Genossenschaftlich organisierter Einzelhandel ¹⁾	6 500	20	20 000	23
In freiwilligen Ketten organisierter Einzelhandel	300	1	13 000	15
Sonstiger institutioneller Einzelhandel	18 130	55	22 470	25
Handwerklicher Einzelhandel ²⁾	1 710	5	6 380	7
Handwerkshandel ³⁾	3 290	10	13 320	15
Gesamtumsatz	32 700	100	87 980	100

1) Es sind hier die Gesamtumsätze dieser Firmen erfaßt, also nicht nur die Umsätze an Waren, die von den Genossenschaften bzw. den Kettengroßhandlungen bezogen wurden.

2) Handelsumsätze der in die Handwerksrolle eingetragenen Betriebe mit mehr als 50 v. H. Einzelhandelsumsatz.

3) Handelsumsätze derjenigen Handwerksfirmen, die weniger als 50 v. H. ihrer Gesamtumsätze im Einzelhandelsgeschäft tätigen.

Genossenschaftliche Betätigung erstreckt sich in starkem Umfange auch auf das Gebiet des Absatzes von Nahrungsmitteln. Ein Vergleich mit anderen Betriebsformen des Handels und Handwerks verdeutlicht den Stand der Konsumgenossenschaften und des genossenschaftlich organisierten Einzelhandels. Siehe hierzu Tabelle 2.

der Freiwilligkeit, dem Wesensbestandteil genossenschaftlicher Kooperation, und der genossenschaftlichen Demokratie getragen sind. Was diese Prinzipien im einzelnen besagen, wird Gegenstand der nachfolgenden Erörterungen sein. Entscheidende Merkmale, die aus dem genossenschaftlichen Gebäude in Beziehung zu seiner Umwelt eine zentrale Institution wie die Entwicklungsgesellschaft mit ihren Aufgaben notwendig erscheinen lassen, müssen dabei herausgestellt werden. Zuvor aber ist noch Grundsätzliches zum Gedanken einer Entwicklungsgesellschaft zu sagen.

Die Idee der Entwicklungsgesellschaft beinhaltet mehr als das, was es bisher bei überbetrieblichen Rationalisierungsvorhaben im Genossenschaftswesen zu verwirklichen galt. Sie strebt eine überbetriebliche Rationalisierung des gesamten Genossenschaftswesens an durch sachkundige Beratung und Anleitung von einer einzigen zentralen Stelle aus. So ergibt sich ein weitgestecktes Ziel, das in der Art seiner Durchführung nicht zugleich vorbehaltlose Billigung finden wird. Wenn auch die bloße geistige Auseinandersetzung innerhalb der Genossenschaftsorganisation mit den Zielen der Entwicklungsgesellschaft zu neuen Ideen und Impulsen für ein zukunftsorientiertes Handeln anregt und weiterhilft, allein die Zukunft des Genossenschaftswesens verlangt mehr. Die Anstrengungen und Leistungen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fordern von den Genossenschaften ein geschlossenes Handeln,

Tabelle 2
Nahrungsmittelabsatz im Einzelhandel und Handwerk

Betriebsform	1950		1960	
	Mill. DM	v. H.	Mill. DM	v. H.
Filialbetriebe und Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser	790	4	4 400	10
Konsumgenossenschaften	670	4	2 820	6
Genossenschaftlich organisierter Einzelhandel ¹⁾	3 130	17	7 770	17
In freiwilligen Ketten organisierter Einzelhandel	300	1	11 500	28
Sonstiger nicht gebundener Einzelhandel	7 910	42	1 980	2
Handelsumsatz der Bäcker, Konditoren und Fleischer ²⁾	800	4	3 200	7
Handwerkumsatz der Bäcker, Konditoren und Fleischer	5 200	28	13 700	30
Nahrungsmittelabsatz von Einzelhandel und Handwerk insgesamt	18 800	100	45 370	100

¹⁾ Es sind hier die Gesamtumsätze dieser Firmen erfaßt, also nicht nur die Umsätze an Waren, die von den Genossenschaften bzw. den Kettengroßhandlungen bezogen wurden (gegenwärtig im Durchschnitt etwa 60 v. H.) Ein kleinerer Teil von Lebensmitteleinzelhandlungen gehört sowohl einer Einkaufsgenossenschaft als auch einer freiwilligen Kette an; sie wurden hier nur einmal erfaßt, und zwar zur Hälfte beim genossenschaftlich organisierten Einzelhandel und zur Hälfte bei den Kettenfirmen. Dabei wurde angenommen, daß 5 v. H. der Genossenschaftsmitglieder (mit einem Umsatzteil von ebenfalls 5 v. H.) gleichzeitig auch Mitglieder einer freiwilligen Kette sind.

²⁾ Umsätze an Waren, die weder im eigenen Betrieb hergestellt noch ver- oder bearbeitet wurden.

Batzer, Erich und Laumer, Helmut, „Im Zeichen der Konzentration, Expandierende Großbetriebsformen — Neue Vertriebswege“, in: Der Volkswirt, Nr. 13, vom 29. 3. 1963, S. 526/527; vgl. hierzu auch die tabellarischen Übersichten von Banse, Karl und Gümbel, Rudi, „Konzentration im Warenhandel“, in: Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. I, S. 334 ff.

getragen von der Verantwortung für die gesamte Bewegung, wollen sie aufgrund ihrer partiellen und uneinheitlichen Maßnahmen nicht zur Stagnation und damit zur Rückläufigkeit in ihrer Entwicklung verurteilt sein. Bei ihrer wirtschafts- und staatspolitischen Aufgabe ist ihnen ein verantwortungsbewußtes Handeln praktisch zur Pflicht gemacht.

II. Die wesenseigenen Merkmale der Genossenschaften in ihrer Bedeutung für die Begegnung mit der Konkurrenz

1.) Das Wesen der Genossenschaften

a) Vorbemerkung

Aufgrund ihrer Marktverflochtenheit sind die Genossenschaften gehalten, sich mit der zunehmenden Konkurrenz und den verstärkten Konzentrationstendenzen ernsthaft auseinanderzusetzen, wollen sie auch in Zukunft ihre ökonomischen Aufgaben gegenüber ihren Mitgliedern erfüllen. Es gibt daher für sie nur einen gangbaren Weg; dieser führt über eine zwangsläufige Anpassung an die sich ständig wandelnden Umweltbedingungen mit dem Ziel, gleichwertige und bessere Leistungen als die Konkurrenten hervorzubringen. Die Beantwortung der Frage nach den Möglichkeiten einer Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit ist für die Genossenschaften infolge ihrer Wesensbedingtheit nicht ganz einfach, da es eine Reihe von deutlich erkennbaren Ansatzpunkten gibt, aus denen Begrenzungserscheinungen zur Leistungssteigerung resultieren. Dieser Tatbestand darf nicht zu einer Entmutigung für die genossenschaftliche Aufgabenerfüllung führen; er darf aber auch nicht ins Gegenteil verkehrt werden durch den Gedanken, daß die modernen Genossenschaften eine Anpassungs- und Leistungsfähigkeit gezeigt haben, die auch für die zukünftigen Aufgaben ausreichen werden. Dieser Optimismus kann für die zukünftige Entwicklung ohne neue Ideen sehr schnell lebensgefährlich werden.

Wenn bisher immer nur ganz allgemein von den Genossenschaften gesprochen worden ist, so bedarf es jedoch keines besonderen Beweises, daß unter dieser zusammenfassenden Bezeichnung höchst verschiedenartige Gebilde verstanden werden können.¹³⁾ Das Genossenschaftsprinzip besitzt entsprechend der Verschiedenartigkeit menschlicher Bedürfnisse eine hohe Modifizierbarkeit und läßt somit die verschiedensten Ausprägungen zu, bei denen aber immer bestimmte Strukturelemente gegeben sein müssen. Im Rahmen dieses Themas erscheint es jedoch zweckmäßig, auch weiterhin den komplexen Begriff Genossenschaften zu verwenden, wobei zwar einengend unter Genossenschaften hier in erster Linie jene Gruppen von Fördergenossenschaften¹⁴⁾ zu verstehen sind, die ebenso wie

¹³⁾ Anm.: Es lassen sich entsprechend ihrer verschiedenartigen Funktionen folgende Genossenschaftsarten mit ihren Hilfeleistungen unterscheiden: die Absatzgenossenschaften mit dem Vertrieb von Produkten, die Bezugsgenossenschaften bei der Anschaffung von Waren, die Baugenossenschaften bei dem Erwerb von Wohnungen, die Konsumgenossenschaften bei dem Einkauf von Bedarfsgegenständen, die Kreditgenossenschaften bei der Beschaffung von Krediten, die Verwertungsgenossenschaften bei der Be- und Verarbeitung von angelieferten Produkten und die Produktivgenossenschaften bei der Verwertung der Arbeitskraft.

¹⁴⁾ Anm.: Draheim stellt die Fördergenossenschaften, auch Ergänzungs- und Hilfs-genossenschaften genannt, im Gegensatz zu den Produktivgenossenschaften

ihre Mitglieder in einen harten Wettbewerbskampf hineingestellt sind. Diese Verwendung des umfassenden Begriffs der Genossenschaften ohne Eingehen auf ganz spezielle Erscheinungsformen innerhalb der Genossenschaftsorganisation hat zur Folge, daß die anzustellenden Überlegungen für einzelne Zweige des Genossenschaftswesens in der Gegenwart von unterschiedlicher Bedeutung sind, wobei jedoch nur von graduellen Unterschieden die Rede sein kann, da grundsätzlich alle Genossenschaften in den Wettbewerb am Markt einbezogen sind.

Für die Auseinandersetzung der Genossenschaften in der Marktwirtschaft mit nichtgenossenschaftlichen Unternehmen, also erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen, ist das Wesen der Genossenschaften und ihre betriebswirtschaftliche Struktur von entscheidender Wichtigkeit. Wenn aus diesem Grunde in den nun folgenden Ausführungen das Wesen der Genossenschaften gekennzeichnet wird, dann werden die Besonderheiten der betriebswirtschaftlichen Struktur in den Vordergrund der Betrachtung gestellt, die erst im Laufe der letzten drei Jahrzehnte mit größerer Deutlichkeit als bisher erkannt worden sind,¹⁵⁾ da die betriebswirtschaftliche Forschung sich bislang vorwiegend den Problemen des marktwirtschaftlichen Erwerbsunternehmens gewidmet hat, das Leistungen für den Markt, d. h. für fremden Bedarf, erstellt und seinem institutionellen Sinn zufolge bestrebt ist, unter Geltung bestimmter Nebenbedingungen — z. B. Rücksicht auf vorherrschende sittliche Auffassungen — das in Geld ausgedrückte Unternehmensergebnis so groß wie möglich zu machen.¹⁶⁾ Die eingehende Beschäftigung verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen mit der genossenschaftlichen Unternehmungsform führte zu der Erkenntnis, daß jede Genossenschaft eine Doppelnatur hat, und zwar als Personenvereinigung oder Gruppe einerseits und als Gemeinschaftsbetrieb oder Betriebswirtschaft andererseits, wobei die Träger der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft dieselben Individuen sind, die die Personenvereinigung bilden.¹⁷⁾ Die Charakteristik des Wesens der Genossenschaft ergibt sich aus der Addition von einzelnen Merkmalen.

Die Definition der Genossenschaft kann folgendermaßen lauten: Die Genossenschaft ist eine Personenvereinigung mit veränderlicher Mitgliederzahl, vereint auf der Grundlage gleicher Rechte und Pflichten, mit dem

heraus. Während die ersteren mit ihren Funktionen an die selbständig bleibenden Wirtschaften der Mitglieder gebunden sind, die sie auf verschiedene Weise zu fördern beabsichtigen, besteht das Ziel der Produktivgenossenschaften nicht in der unmittelbaren Förderung der Wirtschaft ihrer Mitglieder, ihr geht es in erster Linie um die Verwertung der Arbeitskraft ihrer Mitglieder. Vgl. Draheim, Georg I, „Die Genossenschaft als Unternehmungstyp“, 2. Aufl. Göttingen 1955, S. 17/18.

¹⁵⁾ Vgl. zur Erforschung und Bestimmung des Wesens der Genossenschaft, Hildebrand, Karl I, „Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens“, 2 Bände, Halberstadt 1927; Henzler, Reinhold I, „Betriebswirtschaftliche Hauptfragen des Genossenschaftswesens“, Stuttgart 1939; Liefman, Robert, „Die Genossenschaften“, in: Die Unternehmungsformen, Stuttgart 1923; Draheim, Georg I, a. a. O.; Henzler, Reinhold II, „Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft“, Essen 1957; Henzler, Reinhold III, „Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens“, Wiesbaden 1962.

¹⁶⁾ Vgl. Weisser, Gerhard II, „Genossenschaft und Gemeinschaft“, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen 1954, S. 565.

¹⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 16.

Ziel, entsprechend dem ihr erteilten Grundauftrag die Eigenwirtschaften der Mitglieder mit geeigneten Mitteln und Maßnahmen mit Hilfe ihrer gemeinsam getragenen Betriebswirtschaft zu fördern.¹⁸⁾

Bei der Genossenschaft handelt es sich um ein Unternehmen besonderer Art, und so kann ihre betriebswirtschaftliche Struktur nicht ohne weiteres mit der eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens verglichen werden, da es sich dabei um nicht vergleichbare Größen handelt. Es gilt daher, ein gemeinsames Kriterium für eine Vergleichbarkeit zu finden. Da die Betriebspolitik erwerbswirtschaftlicher Unternehmen wie die der Genossenschaften nach betriebswirtschaftlich-unternehmerischen Maßstäben zu erfolgen hat, so wird bei einem Vergleich an Hand dieses Kriteriums offenkundig, daß die Unternehmungsform der Genossenschaft infolge ihres wesenseigentümlichen Aufbaues unter einer strukturellen Inelastizität oder auch immanenter Begrenzung, wie Draheim¹⁹⁾ es nennt, zu leiden hat. Die Aufdeckung dieses Tatbestandes macht zunächst die Beantwortung der Fragen notwendig, welches die strukturelle Organisationsform der Genossenschaft ist und aus welchen Grundtatsachen die strukturelle Inelastizität mit ihren negativen Auswirkungen für die Auseinandersetzung mit der Konkurrenz resultiert.

b) Die genossenschaftliche Personenvereinigung

Um aus der Doppelnatur der Genossenschaft ihr Wesen als Personenvereinigung aufzuzeigen, ist es angebracht, dies im Vergleich mit einer Kapitalgesellschaft, z. B. einer Aktiengesellschaft zu tun, da die Genossenschaft als Betriebswirtschaft viele Gemeinsamkeiten mit der Aktiengesellschaft besitzt. Trotzdem muß festgestellt werden, daß alle Genossenschaften, gleich welcher Art, sich infolge ihrer wesenhaften Doppelnatur zutiefst von den Kapitalgesellschaften unterscheiden.

Während die Rechte an der Kapitalgesellschaft an den Kapitalbesitz gebunden sind, so sind die Rechte an der Genossenschaft durch die Person gegeben. Bei der Genossenschaft steht die Beteiligung der Person im Vordergrund. Es handelt sich also nicht primär um eine Vergesellschaftung von Kapital wie bei der Aktiengesellschaft,²⁰⁾ obwohl auch bei der Genossenschaft ein Kapitalproblem besteht. Der personale Charakter der Genossenschaft zeigt sich auch dadurch, daß die Genossenschaft ohne Kapital entstehen und ins Genossenschaftsregister eingetragen werden kann. Den Unterschied zwischen einer Kapitalgesellschaft und einer Genossenschaft formuliert Paulick²¹⁾ folgendermaßen: „Während bei der Kapitalgesellschaft eine vermögensrechtliche Handlung (Zeichnung oder Erwerb der Aktie oder des Anteils) sekundär das personenrechtliche Mitglied-

¹⁸⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 26; vgl. auch Draheim, Georg I, a. a. O., S. 16.

¹⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg II, „Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften“, in: Arch. f. ö. u. fr. U., Bd. 5, 1960, S. 98, derselbe III, „Genossenschaftliche Zusammenschlüsse“, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, hrg. Bundesjustizministerium, Bonn 1956, Bd. 1, S. 226.

²⁰⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 12.

²¹⁾ Paulick, Heinz, „Das Recht der eingetragenen Genossenschaft“, Bd. IX der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Karlsruhe 1956, S. 65.

schaftsverhältnis zur Entstehung kommen läßt, bilden bei der Genossenschaft die vermögensrechtlichen Rechte und Pflichten der Genossen für sich allein nicht die Mitgliedschaft, sie sind nur eine Folgewirkung derselben.“

Da die Genossenschaft als Personenvereinigung, unter Zugrundelegung des Selbsthilfegedankens, in einem freien Zusammenschluß von Personen mit erheblichen Unterschieden in Charakter, Bildungsstand und Gesinnung wurzelt und ihr Streben nicht dem Kapital, sondern dem Menschen und seinen primär wirtschaftlichen Bedürfnissen gilt, so hat jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl der übernommenen Geschäftsanteile nur eine Stimme; es gilt das sogenannte „Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzip“.²²⁾ Das hat zur Folge, daß der ökonomisch Schwächere mit gleichen Rechten und Pflichten nicht hinter dem Stärkeren zurücksteht. Die Ausbildung und der Mißbrauch ökonomischer Macht aufgrund einer höheren kapitalmäßigen Beteiligung werden so innerhalb der Genossenschaft verhindert.

Eine Folge der strukturell untergeordneten Bedeutung des Anteilskapitals und seiner ausschließlichen Bindung an die Mitglieder,²³⁾ die sich u. a. ausdrückt in der Nichtübertragbarkeit der Kapitalbeteiligung, der sog. Geschäftsanteile, ist die Verbundenheit²⁴⁾ der Mitglieder mit der Genossenschaft. Aus ihr resultiert das Recht auf Mitverwaltung und Mitverantwortung und auch ganz besonders die finanzielle Verantwortung für die Genossenschaft. Der Genossenschaft als Personenvereinigung entsprechen somit aus dem Selbsthilfeprinzip²⁵⁾ die Gestaltungsgrundsätze der genossenschaftlichen Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Sie sollen das Funktionieren einer wirtschaftlichen Demokratie zum Schutze der Genossenschaftsmitglieder gewährleisten.

c) Die genossenschaftliche Betriebswirtschaft

Neben der genossenschaftlichen Personenvereinigung kennzeichnet auch die genossenschaftliche Betriebswirtschaft das Wesen der Genossenschaft als Gemeinschaftsbetrieb. Die Bildung der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft wurzelt in den ökonomischen Bedürfnissen eben derselben

²²⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 91 u. S. 70; vgl. auch Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 15.

²³⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 72.

²⁴⁾ Anm.: Der genossenschaftliche Zusammenschluß erfordert ein hohes Maß an persönlicher Anteilnahme am Geschäftsbetrieb, im Gegensatz zur Aktiengesellschaft, deren Geschäftsbetrieb keine so unmittelbare Form der Verbundenheit zur Person des Mitgliedes zeigt. Es muß hier aber gleichzeitig gesagt werden, daß mit dem Größerwerden der Genossenschaften zur sog. Großgenossenschaft die persönliche Anteilnahme zurückgegangen ist. Vgl. hierzu Reinhardt, Rudolf I, „Die Verwertbarkeit des modernen Rechts der Aktiengesellschaft für eine Reform des Genossenschaftsrechts“, in: ZgGenW, Bd. 1, 1951, S. 209.

²⁵⁾ Schiller bezeichnet die Genossenschaft als „hervorragenden Repräsentanten wirtschaftlicher Selbsthilfeorganisation“, denn „die wirtschaftliche Selbsthilfe hat sich . . . in mannigfaltigen Formen und Spielarten spezialisiert und organisiert.“ Vgl. Schiller, Karl, „Die Rolle der Selbsthilfeorganisation bei der Entwicklung einer freien und sozialen Wirtschaftsordnung“, in: Wirtschaft und Gesellschaft, — Schriftenreihe des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e. V., Hamburg 1953, Heft 3, S. 10.

Personen, die auch Träger der Personenvereinigung sind. Ziel der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft ist das Vollbringen von Leistungen auf dem Bezugs- (Beschaffungs-)Markt und dem Absatz- (Verwertungs-) Markt zur Förderung der Mitglieder. Daß die genossenschaftliche Betriebswirtschaft eine zentrale Stellung zur Förderung der Mitgliederwirtschaften einnimmt, geht auch aus der Formulierung „mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ hervor, wie sie im deutschen Genossenschaftsgesetz zum Ausdruck kommt.

Die Kompliziertheit des Marktes im Zusammenhang mit dem Unvermögen zur Anwendung marktkonformer Mittel zur Anpassung an die Marktgegebenheiten durch den Einzelnen machten in der Vergangenheit wie auch heute eine Funktionsausgliederung durch die wirtschaftenden Menschen erforderlich, um bestimmte Leistungen und Güter überhaupt bzw. besser zu beschaffen oder verwerten zu können. Die Übertragung bestimmter Funktionen macht die genossenschaftliche Betriebswirtschaft zu einem Mittler, der die Verbindung zum Markt²⁶⁾ für die Genossenschaftsmitglieder herstellt. Das hat zur Folge, daß die Mitglieder, soweit sie sich ihres Geschäftsbetriebes bedienen, selber keine Verbindung zum Markt herstellen und auch keine Marktfunktionen ausüben. Da die Förderung der Mitglieder ganz entscheidend durch die Zwischenstellung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes als Mittler zwischen Markt und Mitgliederwirtschaften zustande kommt, so liegt es nahe, die Genossenschaften als „marketing cooperatives“,²⁷⁾ als „marktverbindende, vor allem Marktfunktionen ausübende Institutionen“²⁸⁾ anzusprechen. Wenn auch damit das Wesen der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft nicht allumfassend geklärt ist, die Grundfunktion der überwiegenden Zahl genossenschaftlicher Betriebswirtschaften ist damit zumindest zum Ausdruck gebracht.²⁹⁾

d) Der genossenschaftliche Grundauftrag in seiner Bedeutung als Leitziel zur Förderung der Mitglieder und als verbindendes Moment zwischen Personenvereinigung und Betriebswirtschaft

Die Genossenschaft stellt eine besondere Erscheinungsform des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens dar. Um ihr Wesen aufzuzeigen wurde festgestellt, daß sie einmal als Personenvereinigung, zum anderen als Betriebswirtschaft gesehen werden kann. Beide, sowohl die genossenschaftliche Personenvereinigung als auch die genossenschaftliche Betriebswirtschaft vermögen, für sich allein gesehen, noch nichts. Hinzutreten muß der genossenschaftliche Grundauftrag.³⁰⁾

²⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 53.

²⁷⁾ Blankertz, Donald F., „Marketing Cooperatives“, New York 1949.

²⁸⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 17.

²⁹⁾ Anm.: Wenn im Rahmen dieser Arbeit das Wesen der Genossenschaftsbetriebe als „marktverbindende, vor allem Marktfunktionen ausübende Institution“ charakterisiert worden ist, so deswegen, weil es sich hierbei um ursprüngliche wirtschaftliche Aufgaben handelt, bei denen trotz vieler zusätzlicher Funktionen der genossenschaftlichen Betriebswirtschaften — z. B. der Werbung im Handelsbereich, der Dienstleistungsgeschäfte bei den Kreditgenossenschaften, der Betreuung bei den Baugenossenschaften, der Verarbeitung in Produktionsgenossenschaften — auch heute noch das Schergewicht liegt, nämlich in der Mittleraufgabe zwischen Markt und Mitgliederwirtschaften.

³⁰⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 17.

Die genossenschaftliche Betriebswirtschaft ist von der Personenvereinigung zur Beseitigung gewisser Schwächeerscheinungen, zur allgemeinen Förderung der Mitglieder gebildet worden. Da der Förderungsauftrag als der institutionelle Sinn grundsätzlich aller genossenschaftlichen Betriebswirtschaften aufgefaßt werden kann, so kann das Förderungsprinzip³¹⁾ als der Grundauftrag an alle Genossenschaften gesehen werden, der von der Personenvereinigung als Auftraggeber an die Betriebswirtschaft als Auftragnehmer und ausführendes Instrument erteilt wird. Da der Grundauftrag auf dem Prinzip der Selbsthilfe zur Förderung der Mitglieder beruht, so ist er ein Wesensmerkmal der Genossenschaft und untrennbar mit ihr verbunden. Er ist das verbindende Moment zwischen genossenschaftlicher Personenvereinigung und genossenschaftlicher Betriebswirtschaft.³²⁾

In den bisherigen Ausführungen wurde bewußt der komplexe Begriff „Genossenschaften“ verwandt, ohne auf einzelne spezielle Genossenschaftszweige und -arten einzugehen, da es hier nicht darum geht, das Wesen einzelner realer Genossenschaftsarten aufzuzeigen, sondern vielmehr das Wesen der Genossenschaft schlechthin. Dieses Vorgehen macht auch eine allgemeine Beschreibung des genossenschaftlichen Grundauftrages erforderlich; dies um so mehr, da das Förderungsprinzip und somit auch der genossenschaftliche Grundauftrag Wesensbestandteil aller Genossenschaften sind und eine allgemeine Formulierung ihre Gültigkeit für alle Genossenschaften besitzt. So kann der Grundauftrag als ein Dauerauftrag der Personenvereinigung an die genossenschaftliche Betriebswirtschaft gesehen werden, unter den jeweils gegebenen Umständen, vor allem in Anpassung an die bestehende Marktlage stets so zu handeln, daß, auf die Dauer gesehen, bei den Mitgliedern und ihren Wirtschaften ein vergleichsweise größerer Nutzeffekt erreicht wird, als er bei deren „Alleingang“ erreicht worden wäre.³³⁾

Im Zuge der wachsenden Kompliziertheit der Märkte, des verstärkten Wettbewerbsdrucks des In- und Auslandes, einhergehend mit dem Größerwerden der Genossenschaften, bahnt sich eine Entwicklung an, die eine Anpassung der Genossenschaften an die jeweiligen Marktverhältnisse immer schwieriger macht. Das führt — infolge des Fehlens der ökonomischen Voraussetzungen zur Anwendung marktkonformer Mittel durch die Mitglieder — zu einer Verlagerung der Initiative und Entscheidungsbefugnis von den Einzelmitgliedern in die Genossenschaftsleitung. Die damit erzielte weitgehende Verselbständigung der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft ist notwendig, um eine Förderung der Mitglieder überhaupt durchsetzen zu können. Die Verselbständigung der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft und die damit verbundene größere Autonomie der Leiter der Genossenschaft hätten ohne Bestehen des genossenschaftlichen Grundauftrages die Gefahr eines möglichen Machtmißbrauches und damit erhebliche Spannungen im Innenverhältnis der Genossenschaft heraufbeschwören können. Der Grundauftrag stellt

31) Vgl. Draheim, Georg IV, „Die Genossenschaft als Unternehmung“, in: Festschrift für Paul König, S. 254.

32) Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 21.

33) Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 18.

jedoch immer den Orientierungspunkt dar, an dem man sich im Zweifelsfalle neu ausrichten kann, um auf den Weg genossenschaftlicher Förderung zurückzufinden. Im Zusammenhang mit einem etwaigen Abweichen von dem genossenschaftlichen Grundauftrag vergleicht Henzler³⁴⁾ den Grundauftrag mit dem „Schein einer Laterne, innerhalb dessen sich die einzelnen Geschäfte der Genossenschaftsleitung und sämtliche Beziehungen zu den Mitgliedern vollziehen müssen, wenn die Genossenschaft Genossenschaft bleiben soll.“

Aufbauend auf dem Prinzip der Selbsthilfe bestimmt der genossenschaftliche Grundauftrag somit den ökonomischen Sinngehalt des Wirtschafts- und Sozialgebildes „Genossenschaft“.

2.) Die betriebswirtschaftliche Struktur der Genossenschaft im Hinblick auf ihre ökonomischen Eigenschaften und Leistungsmöglichkeiten

a.) Vorbemerkung

Bei der bisherigen Charakterisierung des Wesens der Genossenschaft gelangten wir zu dem Ergebnis, daß es sich bei der Genossenschaft um ein Wirtschaftsgebilde mit einer besonderen Struktur handelt. Diese strukturelle Eigenständigkeit erlaubt es den Genossenschaften keineswegs, ein isoliertes, marktabgewandtes Dasein zu führen. Sie müssen sich vielmehr gegenüber ihren Konkurrenten durch Leistungen genau so behaupten wie alle anderen Marktteilnehmer. Infolgedessen sind die Genossenschaften in gleicher Weise wie die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gezwungen, die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundsätze erfolgreicher Unternehmungsführung sorgfältigst zu beachten.

Da die Genossenschaften auch im Hinblick auf ihre ökonomischen Eigenschaften und Leistungsmöglichkeiten als spezifischer Unternehmungstyp charakterisiert werden sollen, so ist dabei von den kennzeichnenden Merkmalen auszugehen, die die Struktur der Genossenschaften ausmachen. Hier scheinen zwei Tatbestände in ihren vielseitigen Auswirkungen auf die Leistungsmöglichkeiten der Genossenschaften von besonderer Bedeutung zu sein: Dabei handelt es sich erstens darum, daß infolge ihrer personalen Struktur die Mitglieder die zentralen Beziehungsfiguren³⁵⁾ darstellen, die somit auch die Art und den Umfang der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit bestimmen.

Das zweite Moment kann in der Raumgebundenheit³⁶⁾ gesehen werden, da die Genossenschaften entgegen allen vorherrschenden Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft einen zumeist lokal gebundenen Wirkungskreis beibehalten haben.

Aus diesen beiden Besonderheiten aber ergeben sich für die Genossenschaften im Vergleich zu den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine Reihe von Nachteilen, die im gegenwärtigen und zukünftigen Dasein der Genossenschaft als einer im scharfen Wettbewerb nach Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit strebenden Unternehmung stets im Auge behalten werden müssen.

³⁴⁾ Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 19.

³⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 98.

³⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 99.

b.) Die Bedeutung der Mitgliederbezogenheit

ba.) Ihre Auswirkungen auf die Investitionen und ihre Finanzierung

Die Förderung der Mitglieder einer Genossenschaft ist nur dann möglich, wenn die Genossenschaft im Vergleich zu ihren Konkurrenten eine optimale Leistungsfähigkeit besitzt. Die gewaltigen Anstrengungen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit ihrer wachsenden Wirtschaftskraft, nicht zuletzt eine Folge ihrer verstärkten Investitionstätigkeit, nötigen die Genossenschaften, ihrerseits ihre Investitionstätigkeit entsprechend der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung zu erhöhen. Eine wachsende Investitionstätigkeit macht jedoch — zumeist im Falle von Anlageinvestitionen — gleichzeitig eine erhöhte Eigenkapitalbildung erforderlich. Hier werden die Genossenschaften vor ein schwerwiegendes Problem gestellt, da die Eigenkapitalaufbringung durch Anteilskapital auf den Kreis der Mitglieder beschränkt ist. Eine Erhöhung des Eigenkapitals durch Rücklagen bereitet nicht geringere Schwierigkeiten, da die Bildung von Rücklagen eine Wirtschaftlichkeits- und Ertragskraft des Unternehmens zur Voraussetzung hat und eigentlich erst dann möglich ist, wenn die Mitglieder in ausreichendem Maße gefördert worden sind.

Die Finanzierung der Genossenschaft ist nun aber von besonderer Bedeutung für die Erfüllung ihres Grundauftrages. An dieser Stelle soll der Hinweis auf die Schwierigkeiten einer ausreichenden Finanzierung genügen, die sich besonders bei der Eigenkapitalbildung infolge der Begrenzung auf die Mitglieder ergeben; dem Finanzierungsproblem selbst aber soll an anderer Stelle noch ein besonderes Kapitel gewidmet werden.

bb.) Ihre Auswirkungen auf die marktmäßige Beweglichkeit

Bei einer vergleichenden Betrachtung zwischen Genossenschaften und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit an die sich ständig verändernden Marktverhältnisse soll als Kriterium vor allem auf die Willensbildung und die Schnelligkeit etwa notwendig werdender Entscheidungen abgestellt werden.

Die Genossenschaften kennzeichnet eine demokratische Willensbildung, deren oberstes Organ die Generalversammlung ist. Die große Unterschiedlichkeit der Mitglieder mit ihren untereinander abweichenden Interessen und auch ihrem Wissen und Verständnis für betriebswirtschaftliche Fragen machen es erklärlich, daß auf dieser Basis die notwendige marktmäßige Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit³⁷⁾ nicht in gleichem Umfange gegeben sein kann wie bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, deren Betriebsorganisation und Geschäftsführung von der Unternehmensspitze schnelle und wirksame Reaktionen zulassen. Darüber hinaus zeichnen sich die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auch dadurch aus, daß bei ihnen von der Unternehmensleitung grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden, die aus gesamtorganisatorischer Sicht

³⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 53.

Anm.: Infolge der verschiedenartigen individuellen Gründe, die die Mitglieder einer Genossenschaft zur Vereinigung bewegten, ist es nur zu verständlich, daß es, wie Draheim sagt, nicht immer ganz einfach ist, die Mitglieder auf das Ziel der Genossenschaft auszurichten. Daraus ergeben sich dann auch die Konsequenzen für eine Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Marktkonstellation. Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 206.

für alle Unternehmensbereiche von Bedeutung sind; eine Tendenz, die nicht zuletzt durch die anhaltende wirtschaftliche Konzentration und Konzernbildung an Umfang und Bedeutung gewonnen hat.

Die durch die demokratische Willensbildung bedingte „Bedächtigkeit“ in vielen Entscheidungen, von der man sagt, daß sie die Genossenschaftsorganisation in der Vergangenheit vor schädlichen und übereilten Handlungen bewahrt habe,³⁸⁾ wird auch heute noch in vielen Dingen ihre Berechtigung haben, doch um am Markt bei der wachsenden starken Konkurrenz existieren zu können, kann auf die Schnelligkeit in den notwendig werdenden Dispositionen nicht verzichtet werden. Die zunehmende Eigenständigkeit der genossenschaftlichen Verwaltungen und die damit einhergehende größere Autonomie der Leiter der Genossenschaften reichen nicht aus, die Vorteile der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auszugleichen.

Ein weiterer Nachteil im Hinblick auf die erforderliche Marktanpassungselastizität erwächst der Genossenschaft auch aus der Tatsache, daß sie sich von ihrem Grundauftrag zur Förderung der Mitglieder und der daraus resultierenden engen Verbindung zu ihren Mitgliedern, die gleichzeitig ihre Kunden als Abnehmer oder Lieferanten sind, nicht befreien kann. Den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist grundsätzlich die Möglichkeit gegeben, ihren Kundenkreis und ihre Geschäftszwecke entsprechend der jeweiligen Situation am Markt und den Aussichten auf einen möglichst großen Gewinn bzw. geringen Verlust unter ausschließlicher Berücksichtigung des eigenen Vorteils zu erweitern bzw. einzuzengen. Anders ist dieser Sachverhalt bei den Genossenschaften, wo die Mitglieder und deren Bedürfnisse die alleinige und unverrückbare Existenzgrundlage³⁹⁾ bilden.⁴⁰⁾

Hierin ist für die Genossenschaft eine Inelastizität⁴¹⁾ zu erblicken, die ihr viele betriebswirtschaftliche Anpassungsmöglichkeiten an eine wechselnde Markt- und Ertragslage versagt.

bc.) Die Bedeutung der freiwilligen Inanspruchnahme

Die Bildung der Genossenschaft beruht auf der freiwilligen Entschlie-ßung

³⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg V, „Die Raiffeisengenossenschaften im Zeitalter der Automation“, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn, 1957, S. 18.

³⁹⁾ Anm.: Das Nichtmitgliedergeschäft soll im Rahmen dieses Themas nicht behandelt werden. Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß im Zusammenhang mit dem erforderlichen Wachsen der Betriebsgröße, der Auslastung seiner Kapazität und der Kostendegression eine Verstärkung des Nichtmitgliedergeschäftes angestrebt wird, wie wir es zum Beispiel bei der GEG und den Konsumgenossenschaften feststellen können. In seinem Vortrag vom 22. 5. 1962 ging Herr Heinrich Meins im Seminar des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster auf dieses Thema aus der Sicht der GEG ein; vgl. hierzu auch Deter, Wolfgang, „Das Nichtmitgliedergeschäft der westdeutschen Konsumgenossenschaften in betriebswirtschaftlicher Sicht“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 49 ff; der Frage des Nichtmitgliedergeschäfts haben sich besonders die Genossenschaftsgegner angenommen. Siehe hierzu Gabriel, S. L., „Zur Reform des Genossenschaftsrechts“, Hannover 1955, S. 9/10.

⁴⁰⁾ Vgl. Draheim, Georg IV, a. a. O., S. 261.

⁴¹⁾ Vgl. hierzu Draheim, der in diesem Zusammenhang auch von einer immanenten Begrenzung der Genossenschaft spricht. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 98.

der Mitglieder. Mit der freiwilligen Bindung an die Genossenschaft behalten die Mitglieder grundsätzlich ihre Dispositionsfreiheit, auch im Hinblick auf einen möglichen Austritt. Die genossenschaftliche Freiheit geht sogar soweit, daß die Mitglieder, obwohl sie durch die Übernahme eines Geschäftsanteils Unternehmungseigner geworden, „in ihrer Eigenschaft als Kunde völlig frei sind.“⁴²⁾

Ihrem institutionellen Sinne zufolge ist die Genossenschaft ganz speziell zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet und hat als Förderinstitution jederzeit zur Verfügung zu stehen. Dieser Zweckeinengung⁴³⁾ der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft steht auf seiten der Mitglieder kein ausgleichendes Merkmal gegenüber. Die Mitglieder haben die Freiheit, sich zu entscheiden, ob sie sich ihrer Genossenschaft bedienen wollen oder aber die Zusammenarbeit mit Genossenschaftskonkurrenten vorziehen. Bei einer zunehmenden Ausprägung des Kundenbewußtseins⁴⁴⁾ der Mitglieder kann die Genossenschaft mit ihren Mitgliedern als Kunden nur dann rechnen, wenn sie mit gleichwertigen und besseren Leistungen am Markt aufwartet als ihre Konkurrenten. Das setzt jedoch eine optimale Leistungsfähigkeit der Genossenschaft voraus, die erst einmal erarbeitet werden muß. Die Freiheit der Mitglieder in der Inanspruchnahme ihrer Genossenschaft ist ein Charakteristikum, auf das mit Stolz hingewiesen wird, es bedeutet aber auch, und das wird nur zu häufig übersehen, einen Nachteil. Die Genossenschaft kann ihren Zweck als Selbsthilfeorganisation gegenüber ihren Mitgliedern bei dem starken Wettbewerb nur dann erfüllen, wenn diese bereit sind, gutwillig mitzuarbeiten, da eine enge Bindung durch die Schaffung von Ausschließlichkeitsverhältnissen nicht mit den Wesensmerkmalen der Genossenschaft zu vereinbaren ist. Es mutet eigenartig an, dies zu hören, wenn man sich überlegt, daß die Genossenschaften aus dem Wunsch und aus dem Bedürfnis entstanden sind, durch gemeinsame Anstrengungen, das heißt selbstverständlich auch durch Inanspruchnahme der eigenen Institution, die Konkurrenzfähigkeit bzw. den Lebensstandard ihrer Mitglieder zu heben.

Die Zusammenarbeit mit der Genossenschaft setzt heute mehr denn je bei den Mitgliedern eine genossenschaftliche Gesinnung voraus. Ihr Fehlen verhindert in sehr vielen Fällen eine intensive Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft. Diese Tatsache wird durch das wirtschaftliche Verhalten vieler Genossenschaftsmitglieder bestätigt, die aus Augenblicksvorteilen eine Zusammenarbeit mit der Konkurrenz vorziehen. Ein derartiges Verhalten resultiert in vielen Fällen aus einer falschen Beurteilung der Funktionen der Genossenschaft gegenüber den Mitgliedern⁴⁵⁾.

⁴²⁾ Draheim, Georg II, a. a. O., S. 99.

Anm.: Die grundsätzliche Freiheit der Mitglieder z. B. gegenüber den Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels (im Gegensatz zu den freiwilligen Ketten) bedeutet im Sinne des Kartellgesetzes eine positive Einrichtung, da die Genossenschaft kein Verkaufsmonopol erringen kann und stets aufgefordert wird, mit ihrem Warenangebot so günstig wie nur eben möglich zu sein.

⁴³⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 98.

⁴⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 99.

⁴⁵⁾ Vgl. Seraphim, Hans-Jürgen I, a. a. O., S. 31.

Anm.: Zur genossenschaftlichen Gesinnung und zur genossenschaftlichen Auf-

Solange die Genossenschaften bei ihrer Inanspruchnahme mit einer schwankenden und äußerst labilen Kundschaft zu rechnen haben, solange sind sie auch dem Risiko einer geringeren Leistungsfähigkeit ausgesetzt und gegenüber ihren Konkurrenten im Nachteil, die keine Mitgliederorientierung und keine Zweckbegrenzung kennen.

c.) Die Bedeutung der Begrenztheit der genossenschaftlichen Tätigkeit durch die räumliche Gebundenheit

Obwohl sich praktisch auf allen Gebieten wirtschaftlicher Betätigung eine zunehmende Rationalisierung und Konzentration zur Marktausweitung abzeichnet, haben die Genossenschaften einen meist gebundenen lokalen Wirkungsbereich⁴⁶⁾ entsprechend ihrer historischen Entwicklung beibehalten. Die Ursache für diese Raumgebundenheit⁴⁷⁾ kann in erster Linie darin erblickt werden, daß jede Genossenschaft wesensmäßig und kraft Gesetzes eine in sich geschlossene Einheit darstellt.⁴⁸⁾ Werden die beiden Merkmale, die lokale Einrichtung und die geschlossene Einheit der Genossenschaft, zusammengesehen, so kann man von der „lokalen Autonomie“⁴⁹⁾ der Einzelgenossenschaft sprechen.

Die Begrenztheit der genossenschaftlichen Tätigkeit infolge des lokalen Charakters der Genossenschaft, verbunden mit der Personenkreiseinengung infolge der Mitgliederorientierung und der Zweckeinengung, läßt für die Genossenschaft das Problem der Verwirklichung der optimalen Betriebsgröße und damit auch gleichzeitig das Problem der ökonomischen Leistungsfähigkeit entstehen. Wenn auch viele Genossenschaften nach dem 2. Weltkrieg zu leistungsfähigen Betriebseinheiten herangewachsen sind, für die Mehrzahl der übrigen Genossenschaften dürfte jedoch die Verwirklichung der optimalen Betriebsgrößen trotz des Bestehens ihrer Zentralgenossenschaften⁵⁰⁾ und Verbände ein ernstzunehmendes Problem sein. Die Entwicklung zu einer optimalen Betriebsgröße, die ein Arbeiten unter den günstigen Bedingungen mit dem größten Erfolg erlaubt, ist eine zwingende Notwendigkeit, will die Genossenschaft ihrer Verpflichtung zur Förderung ihrer Mitglieder auch tatsächlich nachkommen.⁵¹⁾ Sie kann ihre Leistungen in der Gegenwart wie auch für die

gabenerfüllung führt Seraphim weiterhin aus: „Die Erfüllung genossenschaftlicher Aufgaben setzt allemal und immer eine langfristige Verbindung und von beiden Seiten her gesehen — sowohl von seiten der Genossenschaft wie der Genossen — ein langfristig ausgerichtetes Planen und Handeln voraus. Mit ihrer Hilfe (der Genossenschaft) nur kurzfristig gesehene Ziele zu realisieren, hieße ihr wirtschaftliches Wesen verkennen.“

46) Vgl. zur lokalen Gebundenheit der Genossenschaft Draheim, Georg I, a. a. O., S. 129.

47) Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 204.

48) Vgl. Draheim, Georg VI, „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959, S. 25.

49) Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 25.

50) Vgl. hierzu Draheim, Georg III, a. a. O., S. 195 ff; vgl. zu dem gleichen Thema Reinhardt, Rudolf II, „Genossenschaftliche Zusammenschlüsse“, in: Reform 1956, Bd. 1, S. 241 ff; Anm.: Der Begriff „Zentralgenossenschaft“ existiert nur im Sprachgebrauch, das Gesetz kennt diesen Ausdruck nicht.

51) Anm.: Zum Problem des Ausgleichs zwischen optimaler genossenschaftlicher Betriebsgröße und der optimalen Größe der genossenschaftlichen Gruppe macht

Zukunft nicht auf eine Befriedigung mittelmäßiger Ansprüche gegenüber ihren Mitgliedern und Kunden abstellen, sondern muß den wachsenden hohen Anforderungen ihrer Kunden zeitgerecht entsprechen, insbesondere, da das Kundenbewußtsein der Mitglieder, ihre Orientierung an der Leistung, ihre „Versachlichung“ angesichts des „akquisitorischen Sogs nicht-genossenschaftlicher Unternehmen“⁵²⁾ ständig wachsen. Mit der Zunahme des Wettbewerbs sind die Anstrengungen der Genossenschaftskonkurrenten im Kampf um den Kunden mit ihren verlockenden Angeboten immer massiver geworden, so daß die Treue der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft zwangsläufig auf eine immer härtere Probe gestellt wird.⁵³⁾ Infolge der vorherrschenden räumlichen Gebundenheit der einzelnen Genossenschaft ist ihr Aktionsradius zumeist klein, im Gegensatz zu dem der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, denen ohne räumliche Einengung und Zweckbegrenzung eine freie und ungezwungene Entfaltung möglich ist. Diese Benachteiligung gegenüber den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wird der Genossenschaft bei der Realisierung der Leistungssteigerung zur Last und zum Hemmschuh und macht daher bei ihr äußerste Anstrengungen notwendig, um ein gleichwertiges oder besseres Leistungsniveau zu erzielen.

Die negativen Folgen des lokalen Wirkungsbereiches einer Genossenschaft verstärkten sich noch durch den Umstand, daß eine bewußte Pflege eines spezifischen Unternehmergeistes bei den einzelnen Genossenschaften, die zu einer eventuellen Beseitigung hätte beitragen können, bisher kaum betrieben worden ist. Wo das dennoch der Fall war, sind die rationalen Momente zur Leistungssteigerung dem Drang zur Unabhängigkeit und dem Wunsch, auch weiterhin unter sich zu bleiben, nur allzu oft geopfert worden.

3.) Die Finanzierungsmöglichkeiten der Genossenschaften in ihrer Bedeutung für die Konkurrenzsituation

a.) Die grundsätzliche Bedeutung der Investitionen und ihrer Finanzierung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Die wirtschaftliche Expansion des letzten Jahrzehnts ist ganz entscheidend auf die hohe Investitionstätigkeit⁵⁴⁾ der Unternehmen zurückzuführen. Die Investitionen, die als der maßgebliche Antriebsfaktor die konjunkturelle Entwicklung bestimmen, können in einzelbetrieblicher Sphäre mit als das Moment angesehen werden, das die Leistungskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ganz entscheidend beeinflußt.

Draheim folgende Ausführungen: Da die genossenschaftliche Gruppe immer neben einem genossenschaftlichen Gemeinschaftsbetrieb steht, und es auf der ökonomischen Seite eine Reihe von Optima gibt, die zumeist nicht parallel laufen, so kann das Bemühen der Genossenschaft nur dahin gehen, im Einzelfall annäherungsweise ein Gesamtoptimum zu erreichen. „Das würde bedeuten, daß sich die jeweiligen wirtschaftlichen Optima auf dem Hintergrund einer möglichst starken genossenschaftlichen Gruppe abzeichnen.“ Draheim, Georg I, a. a. O., S. 36.

⁵²⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 103.

⁵³⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 103: Vgl. hierzu auch Seraphim, Hans-Jürgen I, a. a. O., S. 31.

⁵⁴⁾ Anm.: Zu den Investitionen der westdeutschen Unternehmen in den Jahren von 1950 — 1961 siehe die nachfolgende Übersicht:

Bei einem Blick auf Unternehmen, die zur Spitzengruppe in der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung gehören und Träger neuer und zusätzlicher Leistungen sind, kann festgestellt werden, daß sich diese Unternehmen neben ihrer hohen Leistungsfähigkeit auch gleichzeitig durch eine umfangreiche Investitionstätigkeit auszeichnen. Die zunehmende Investitionsintensität kann heutzutage geradezu als ein Charakteristikum der wirtschaftlichen Entwicklung angesehen werden. Besonders augenfällig wird die zunehmende Investitionsintensität dadurch, daß beispielsweise die Wirtschaftszweige der Grundstoffindustrie, der chemischen Industrie und der verarbeitenden Industrie ihrer Struktur nach ohne umfangreiche Investition nicht mehr existieren können.⁵⁵⁾

Die Vermögensbildung der Unternehmen,
Bundesgebiet ohne Saarland und ohne Berlin (West) in Mrd DM

	1950	1951	1952	1953	1954
1) Brutto-Investitionen ¹⁾	19,67	23,48	28,35	27,72	32,37
2) Abschreibungen	9,66	11,42	12,75	12,82	12,97
3) Netto-Investitionen (Sachvermögensbildung (1./2))	10,01	12,06	15,60	14,90	19,40
	1955	1956	1957	1958	1959
1) Brutto-Investitionen ¹⁾	41,29	43,70	46,15	47,60	53,56
2) Abschreibungen	14,10	15,83	17,53	19,01	19,85
3) Netto-Investitionen (Sachvermögensbildung (1./2))	27,19	27,87	28,62	28,59	33,71
	1960	1961*			
1) Brutto-Investitionen ¹⁾	65,20	72,75			
2) Abschreibungen	21,92	25,55			
3) Netto-Investitionen (Sachvermögensbildung (1./2))	43,28	47,20			

¹⁾ Einschließlich Erwerb bzw. Verkauf von Grundstücken und sonstigem Anlagevermögen.

* Bundesgebiet einschließlich Saarland und ohne Berlin (West)

Die Zahlen sind dem Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Heft Nr. 7, Juli 1962, S. 70 — 82 entnommen.

Zur weiteren Veranschaulichung über die Struktur der Anlageinvestitionen in der Bundesrepublik (ohne Wohnungsbau) in Prozent diene die nachstehende Übersicht:



Grafik: Schmidt, Walter, „Eine Wachstumsindustrie macht Pause“, in: Der Volkswirt, Nr. 17, vom 26. 4. 1963, S. 756.

⁵⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 15.

Die Feststellung dieser Tatbestände aus dem erwerbswirtschaftlichen Unternehmensbereich läßt den Schluß zu, daß die Zunahme der Investitionsintensität und die damit einhergehende Leistungsfähigkeit und Marktmacht bei den erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen in einem funktionalen Zusammenhang zueinander stehen.

Wollen die Genossenschaften angesichts ihrer strukturellen Inelastizität im Wettbewerb mit den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nicht unterliegen, so sollten sie sich auf der Suche nach neuen Wegen zur Anpassung und Leistungssteigerung nicht scheuen, die betriebswirtschaftlichen Methoden der nichtgenossenschaftlichen Unternehmen mit ihren Auswirkungen auf ihre Verwendungsmöglichkeit genauestens zu prüfen. Bei solchen Überlegungen sollten die Genossenschaften zu der grundsätzlichen Erkenntnis kommen, daß sie aufgrund ihrer Verpflichtung zur Mitgliederförderung bei ihrer Marktverflochtenheit nicht jener Mittel entraten können, ohne die nirgendwo ein wirtschaftlicher Erfolg auf die Dauer zu erzielen ist, auch nicht bei erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen. Diese erfolbringenden Mittel bestehen in einem gut funktionierenden kaufmännischen Leitungsstab und dem erforderlichen Kapital, wobei das Kapital in der Vergangenheit schon von großer Bedeutung war, in der Gegenwart und für die Zukunft aber geradezu unentbehrlich geworden ist.

Im Vergleich zu ihren Konkurrenten haben die Genossenschaften bisher eine geringere Investitionstätigkeit gezeigt, da ihre Eigenkapitalien infolge ihres non-profit⁵⁶⁾ Charakters und der Tendenz zum kleinen Anteilseinsatz zumeist sehr gering sind.⁵⁷⁾ Die erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen haben sich nach dem zweiten Weltkrieg der Selbstfinanzierung zur Finanzierung ihrer Investitionsvorhaben im großen Umfange bis in die Gegenwart hinein bedient, unterstützt durch zahlreiche steuerliche Maßnahmen, während die kleineren Unternehmen durch die Besonderheit der Selbstfinanzierung, „daß sie die starken Unternehmen weiter stärkt, ohne den schwächeren nennenswerte Aufstiegsmöglichkeiten zu geben“, benachteiligt wurden.⁵⁸⁾ Diese Benachteiligung von schwächeren Unternehmen, zu denen zweifelsohne auch die Genossenschaften gehören, wird noch schwerwiegender durch die Tendenz zum größeren Betrieb und durch die verschiedenen Konzentrationsformen mit ihren Auswirkungen auf die Marktfinanzierung, von der Linhardt⁵⁹⁾ sagt, daß sie „jeweils innerhalb einer Branche die erste Größenklasse noch weiter nach vorne bringt und die nächstfolgende noch mehr zurückweist“.

Wollen die Genossenschaften gegenüber ihren Konkurrenten am Markt nicht an Bedeutung verlieren, dann werden sie ihre Investitionstätigkeit mehr als bisher verstärken müssen. Dies um so mehr, da es bei den neuen Investitionsvorhaben in erster Linie nicht mehr um Umsatzsteigerung

⁵⁶⁾ Vgl. zum Begriff des „non-profit“ Charakters der Genossenschaft von Caemmerer, Ernst, „Großgenossenschaften“, in: Reform, Bd. 1, 1956, S. 180.

⁵⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 16.

⁵⁸⁾ Linhardt, Hanns, „Konzentration und Marktfinanzierung“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 3, Berlin 1960, S. 1560.

⁵⁹⁾ Linhardt, Hanns, a. a. O., S. 1576.

geht, sondern vor allem um die Nutzung des technischen Fortschritts und die Rationalisierung, damit der Verknappung und Verteuerung des Faktors Arbeit im Produktions- und Verteilungsprozeß wirksam begegnet werden kann.⁶⁰⁾ Die damit verbundene Mechanisierung und Automation machen zwangsläufig höhere Aufwendungen erforderlich. Neue Investitionen ergeben sich aber auch aus den wachsenden Qualitätsansprüchen, die der Markt stellt oder — nach der schon erkennbaren Entwicklung — in Zukunft stellen wird. Hierdurch werden die Genossenschaften aber auch in vielen Fällen zur Aufgabe alter und zur Errichtung neuer Anlagen sowie zur Aufnahme neuer Be- und Verarbeitungsverfahren gezwungen werden. Die geänderten Ziele und Motive der Investitionstätigkeit werden die Investitionsaufwendungen der Genossenschaften steigen lassen, wobei diese Tendenz durch die steigenden Preise der Investitionsgüter noch gefördert wird.

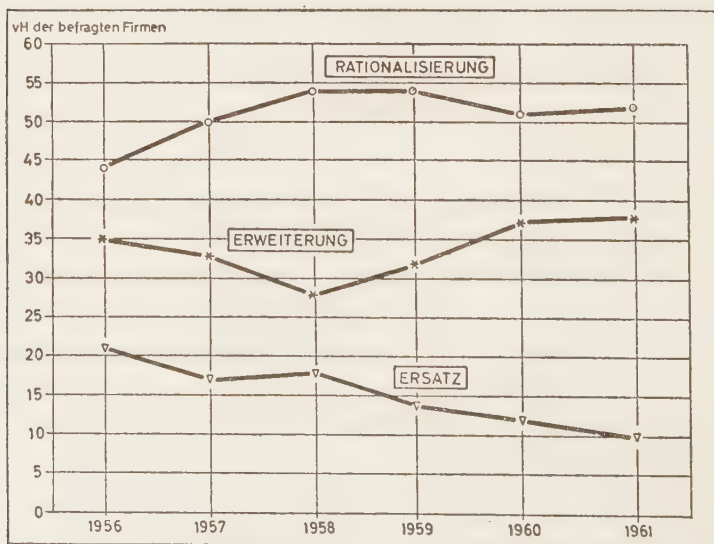
Nach den Ausführungen über die grundsätzliche Bedeutung der Investitionen entsteht nun die Frage, ob die Genossenschaften mit den ihnen gebotenen Finanzierungsmöglichkeiten dem Zwang zur Investitionsintensivierung auch wirtschaftlich folgen können.

Dazu ist zunächst einmal folgendes festzustellen: Die Bereitstellung von ständig größer werdenden Kapitalsummen für die wachsenden Investitionen ist eine Aufgabe, die jedes Unternehmen, gleich welcher Rechtsform, erfüllen muß, wenn es auch in Zukunft im Markt bestehen will.

⁶⁰⁾ Vgl. zu den Motiven der Investitionen die Graphik über die „Investitionsziele der Industrie“, in: Der Volkswirt, Die Konjunktur hält Maß, Nr. 51/52, vom 21. 12. 1962, S. 24.

Investitionsziele der Industrie

Als Hauptziel ihrer Investitionstätigkeit nannten ... Prozent der Firmen:



Quelle: Ifo-Institut, München.

Für die Genossenschaften ist es nicht damit getan, daß sie Kapital aufweisen können, um leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein, vielmehr kommt es bei ihnen auf einen gleichwertigen Kapitaleinsatz an, wenn sie vergleichbare Erfolge erzielen wollen. Die Ausführungen vieler Investitionsvorhaben in den verschiedenen Genossenschaftssparten über den Bereich der reinen Warenbewegung hinaus in die Vorstufen der Produktion, in die Be- und Verarbeitungsstufe und in das große und umfangreiche Warengeschäft werden unter dem Druck der Konkurrenz in vielen Fällen zu einem Wettlauf zwischen Zeit und Kapitalbildung führen. Ohne das erforderliche Kapital zur Finanzierung der notwendigen Investitionsvorhaben verrinnt möglicherweise viel ungenutzte Zeit, in der die nichtgenossenschaftlichen Unternehmen mit entsprechenden Kapitalmitteln sich Marktpositionen sichern können, die ihnen nur unter erschwerten Bedingungen oder überhaupt nicht mehr streitig gemacht werden können.

b.) Die Begriffsbestimmung der Finanzierung und ihre Arten

ba.) Vorbemerkung

Aus der generellen Bedeutung der Investitionen für das Leistungsniveau der Genossenschaften bei zunehmendem Wettbewerbsdruck gewinnt auch gleichzeitig die Beschaffung von Kapital zur Finanzierung genossenschaftlicher Investitionsvorhaben an Bedeutung. Bevor daher die Finanzierungsmöglichkeiten der Genossenschaften aufgezeigt werden, sollen zum besseren Verständnis der Finanzierungsbegriff und die Finanzierungsarten kurz umrissen werden.

bb.) Die Begriffsbestimmung von Finanzierung und Kapital

Dem Begriff der „Finanzierung“ wird nicht in allen Fällen eine einheitliche Bedeutung beigemessen.

Während zum Beispiel Schmalenbach⁶¹⁾ noch darauf hinweist, daß im Sprachgebrauch unter Finanzierung die Beschaffung von Kapital für Zwecke aller möglicher Art verstanden wird, in seinen Untersuchungen allerdings selbst auch die Rückerstattung und den Verlust des Kapitals sowie die sonstigen kapitalmäßigen Beziehungen zwischen Kapitalgeber und -nehmer einbezieht, wird der Begriff jetzt zumeist weiter gefaßt.

So stellt Fischer⁶²⁾ ihn auf die Aufgabe der Kapitaldisposition ab, die den jeweiligen betrieblichen Bedürfnissen möglichst variabel anzupassen ist. Ähnlich verstehen Töndury - Gsell⁶³⁾ unter Finanzierung „die Vorsorge durch vertragliche Vereinbarungen dafür, daß die notwendigen Kapitalien zur richtigen Zeit in Übereinstimmung mit dem Finanzierungsplan zur Verfügung stehen“.

Auch Mellerowicz⁶⁴⁾ geht über den herkömmlichen engen Begriff der Finanzierung als betriebliche Kapitalbeschaffung hinaus und sieht in der

⁶¹⁾ Vgl. Schmalenbach, Eugen I, „Die Beteiligungsfinanzierung“, 7. verb. Auflage, Köln 1949, S. 9.

⁶²⁾ Vgl. Fischer, Guido, „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 4. Aufl., Stuttgart 1947, S. 99.

⁶³⁾ Töndury - Gsell, „Finanzierungen“, Zürich: Schweiz. Kaufmänn. Verein 1948, S. 90 und 91.

⁶⁴⁾ Vgl. Mellerowicz, Konrad, „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 6. Aufl., Berlin 1952, Bd. III, S. 49.

Finanzierung überhaupt jede Ordnung der betrieblichen Kapitalverhältnisse.

Daß der Finanzierungsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich umrissen wird, liegt daran, daß man ihn einmal weiter und zum anderen enger faßt. Im Rahmen dieser Arbeit soll unter Finanzierung die Gesamtheit der Tätigkeiten zur Beschaffung von Kapital einschließlich der Verwendung verstanden werden.

Der Kapitalbegriff soll im Sinne Preisers⁶⁵⁾ Anwendung finden. Er definiert Kapital folgendermaßen: „Die Finanzierungsmittel, die man Kapital nennt, sind Geld, nichts anderes. Das erlaubt eine zweite, der ersten äquivalente Definition: Unter Kapital versteht man Geld für Investitionszwecke“. Diese Definition, die Preiser eine betriebswirtschaftliche nennt, deckt sich zwar nicht mit den bisher gültigen begrifflichen Bestimmungen der Volkswirtschaft. Hierauf näher einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und uns auch nicht weiterführen. Wir werden aus pragmatischen Erwägungen mit der Definition Preisers arbeiten, da sie das enthält, worauf es der Genossenschaft ankommt. Die Genossenschaft braucht zur Durchführung von Investitionen, zur Durchführung der gesteckten Ziele Kapital, und diese erforderlichen Mittel muß sie bereitstellen.

bc.) Die Finanzierungsarten

Nach der Herkunft der Finanzierungsmittel unterscheidet man zwischen Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung. Unter Eigenfinanzierung ist die Ausstattung der Unternehmungen mit Kapital durch Einlagen der Unternehmer und die nachträgliche Aufnahme von Beteiligungskapital zu verstehen. Fremdfinanzierung ist die Aufnahme von Darlehenskapital in jeglicher juristischer Form der Gewährung und Sicherung, wie auch in völlig unterschiedlicher Terminierung.

In den Bereich der Eigenfinanzierung gehört auch die Selbstfinanzierung durch Ansammlung von Gewinnen (in offener oder versteckter Form), die nicht zur Verteilung kommen. Diese Art der Finanzierung unterscheidet sich grundsätzlich von der direkten Kapitalaufnahme dadurch, daß keine Barmittel zur Verfügung stehen. Der Periodengewinn ist kein Kassenbegriff, sondern eine Rechengröße und stellt lediglich den Unterschied zwischen dem Betriebsvermögen am Ende und am Anfang des Jahres dar. Kassenmäßig wirkt sich die Einbehaltung von Gewinnanteilen nur insofern aus, als die Unternehmung kein Bargeld durch die Ausschüttung verliert.

c.) Die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung bei den Genossenschaften

ca.) Die Eigenkapitalbeschaffung aus Geschäftsanteilen

caa.) Grundsätzliche Betrachtung der Finanzierung aus Mitgliederanteilen

Während grundsätzlich die Eigenfinanzierung wie auch die Fremdfinanzierung für die Genossenschaften relevant werden können, so liegt doch das Schwergewicht der Kapitalbildung bei der Eigenfinanzierung. „Eine stabile Eigenkapitalgrundlage der Genossenschaften bildet die Voraus-

⁶⁵⁾ Preiser, Erich, „Bildung und Verteilung des Volkseinkommens“, Gesammelte Aufsätze zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Göttingen 1957, S. 113.

setzung dafür, daß den in ihr zusammengeschlossenen Mitgliederwirtschaften auch auf lange Sicht die Vorteile zugute kommen, die der Genossenschaftsbildung in ökonomischer Hinsicht ihren Sinn geben.“⁶⁶⁾ Im folgenden sollen nun die Möglichkeiten der Eigenkapitalbildung aufgezeigt werden, die für die Genossenschaften relevant werden und die den Genossenschaften überwiegend zur Erfüllung ihrer Aufgaben dienen.

Da die Mitglieder einer Genossenschaft die zentralen Beziehungsfiguren darstellen, so ist auch bei der Genossenschaft im Gegensatz zu der Kapitalgesellschaft die Mitgliedschaft auf das engste mit der Person des Mitgliedes verknüpft; somit sind aber auch gleichzeitig Mitgliedschaft und kapitalmäßige Beteiligung miteinander verbunden. Aus der Mitgliedschaft erwächst demzufolge für das einzelne Mitglied die Verpflichtung zur Mitfinanzierung des Genossenschaftsbetriebes, damit Förderleistungen für die Mitglieder vollbracht werden können.⁶⁷⁾

Das Eigenkapital der Genossenschaften besteht, sehen wir vorerst von den aus Überschüssen gebildeten ausgewiesenen oder stillen Rücklagen ab, im wesentlichen aus den Anteilen der Mitglieder, mit denen gleichzeitig Haftverpflichtungen verbunden sind. „Der Geschäftsanteil ist die Obergrenze des Betrages, mit dem sich das Mitglied — bei Übernahme eines Geschäftsanteils — an der Genossenschaft beteiligen kann. Aus der Verbundenheit von Mitgliedschaft und Kapitalbeteiligung folgt weiter, daß mit dem Geschäftsanteil keine mehrfache und keine geteilte Mitgliedschaft verbunden sein kann.“⁶⁸⁾ Die Mitgliederanteile besitzen grundsätzlich keinen Wertpapiercharakter.⁶⁹⁾ Sie repräsentieren vielmehr Mitgliedschafts- und Vermögensrechte, die in bestimmte Personen gebunden sind. Darum sind die Genossenschaftsanteile auch nicht zu veräußern; an dieser Tatsache tritt bei einem Vergleich des Geschäftsanteils mit der Aktie oder dem GmbH-Anteil der Unterschied zwischen einer Vergesellschaftung von Personen und einer solchen von Kapital deutlich zutage. Weiterhin kann der Wert eines Mitgliedanteils grundsätzlich nicht über den Nennbetrag steigen, denn im Falle des Ausscheidens hat das Mitglied keinen Anspruch auf einen entsprechenden Teil der gebildeten Rücklagen.⁷⁰⁾ Eine Beteiligung am sogenannten inneren Wert des Unternehmens findet also nicht statt. Aus diesen aufgezeigten Eigenschaften der Geschäftsanteile ergeben sich für die Genossenschaften im Hinblick auf eine ausreichende Finanzierung einige wesentliche Probleme.

Das Problem der Aufbringung eines ausreichenden Anteilskapitals entsteht bei den Kapitalgesellschaften zunächst bei ihrer Gründung und hängt im weiteren Verlauf entscheidend von der Unternehmensführung ab. Eine Kapitalgesellschaft in der Rechtsform der Aktiengesellschaft ist mit Hilfe des Effektenprinzips in der Lage, weite Kreise von Interessenten für ihre Finanzierung anzusprechen, die ihre Geld- und Kapitalinteressen

⁶⁶⁾ Stritsch, Hilmar, „Möglichkeiten und Ergebnisse der Eigenkapitalbildung“, in: Edeka-Rundschau, Nr. 21/24, Mai 1957, S. 165.

⁶⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 85.

⁶⁸⁾ Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 55.

⁶⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 86.

⁷⁰⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 191; vgl. auch Hildebrand, Karl II, „Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften“, Berlin und Leipzig 1921, S. 10 ff.

in Form der Beteiligung bei Kapitalgesellschaften zumeist aus spekulativen Absichten pflegen und somit in den meisten Fällen mit den geschäftlichen Aufgaben der betreffenden Gesellschaft nichts zu tun haben. Das durch die Emission von Anteilspapieren erhaltene Eigenkapital stellt bei den Kapitalgesellschaften ein festes Fundament dar; anders hingegen ist es bei der Genossenschaft, bei der „aus der engen Verbindung der Mitgliedschaft mit der Kapitalbeteiligung und der Eigentümlichkeit der Genossenschaft als einer Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl die für die genossenschaftliche Betriebswirtschaft und ihren finanziellen Aufbau wesentliche Tatsache folgt, daß die Summe der in der Bilanz auszuweisenden Geschäftsguthaben mit dem Eintritt und Ausscheiden von Mitgliedern zu- und abnimmt. Die Gesamtheit der Geschäftsguthaben bildet somit einen variablen Teil des genossenschaftlichen Eigenkapitals“.⁷¹⁾ Infolge der Variabilität der gesamten Geschäftsguthaben ist die Eigenfinanzierung der Genossenschaften mit einem besonderen Risiko behaftet. Diese Schwankungsbreite des Eigenkapitals kann durch die Festlegung längerer Kündigungsfristen für die Mitglieder zwar eine Änderung erfahren, sie kann jedoch nicht grundsätzlich beseitigt werden. Eine Beseitigung dieses Risikos ist auf der einen Seite auch nicht dadurch möglich, daß von fremden Investoren zur schnellen und ausgiebigen Bildung von Anteilskapital deren Kapital herangezogen würde.⁷²⁾ Auf diese Weise könnten unter Umständen Interessen Außenstehender in die Genossenschaft hineingezogen werden, die dem Genossenschaftszweck, der Förderung der Mitglieder, entgegenstehen könnten. Weiterhin würde die Einbeziehung fremder Investoren der Genossenschaft als Unternehmungstyp mit der sie kennzeichnenden „Geschlossenheit“ widersprechen.⁷³⁾ Daher bleibt bei den Genossenschaften die Aufgabe bestehen, bei der Heranziehung der Mitglieder zur Anteilsfinanzierung den notwendigen Ausgleich zwischen dem Erfordernis der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft an Mitgliederkapital und dem Beteiligungsvermögen der Mitglieder zu finden.⁷⁴⁾ Obwohl grundsätzlich die Notwendigkeit einer ausreichenden Eigenfinanzierung durch Anteilskapital besteht, damit die Genossenschaften die ihnen gestellten Aufgaben auch zur Zufriedenheit ihrer Mitglieder lösen können, gibt es nach wie vor eine Reihe von Fakten, die eine Eigenfinanzierung mit Hilfe von Mitgliederanteilen erschweren.

cab) Tatbestände, die eine Erschwerung der Anteilskapitalbildung zur Folge haben

Die Schwierigkeiten der Bildung des betriebswirtschaftlich erforderlichen Anteilskapitals bei den Genossenschaften ergeben sich aus Folgendem: Da die einzelne Genossenschaft in der Regel mehr oder weniger raumgebunden ist, so ist die Zahl der Mitgliederwirtschaften auch nicht beliebig vermehrbar. Die Anteilskapitalaufbringung ist daher allein auf den Kreis der Mitgliederwirtschaften eingeengt, deren Kapitalaufbringungsmöglich-

⁷¹⁾ Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 56; vgl. hierzu auch Draheim, Georg I, a. a. O., S. 93.

⁷²⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 87.

⁷³⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 87.

⁷⁴⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 56.

keiten in sehr vielen Fällen auch aus strukturellen Gründen als begrenzt anzusehen sind, da die Einzelwirtschaften als Mitglieder der Genossenschaften zur besseren Versorgung ihrer Bedürfnisse sich der Genossenschaft zugewandt haben. Die Förderung steht daher bei den Mitgliedern an erster Stelle und nicht die Rolle als Investoren. Eine Anteilsbeteiligung stellt zudem für die Mitglieder nichts Vertrautes dar, zumal sie zumeist auch der Struktur ihrer Wirtschaft nicht entspricht. Daher wird die Anteilsaufbringung von den Mitgliedern eher als eine Belastung angesehen, von deren Notwendigkeit sie sich erst langsam überzeugen lassen müssen. Hinzu kommt noch das Mißtrauen nichtkaufmännischer Kreise gegenüber Kapitalbeteiligungen, das in vielen Fällen als ein Grund für die geringe Neigung hierzu angesehen werden kann. Während Kapitalgesellschaften ihre Investoren beim Erwerb von Aktien oder Anteilen der Gesellschaft auf eine hohe Kapitalverzinsung hoffen lassen, wird bei den Genossenschaften das Anteilskapital in vielen Fällen überhaupt nicht oder nur in begrenztem Umfange verzinst. Die Ausschüttung der Überschüsse erfolgt bei den Nichtkreditgenossenschaften nach Maßgabe der tatsächlichen Inanspruchnahme der Genossenschaft. Dieses Fehlen einer Kapitaldividende, wie sie bei den Kapitalgesellschaften gegeben ist, bietet bei den Genossenschaften keinen besonderen Anreiz zur Übernahme von Anteilskapital. Einer Propagierung zur Übernahme mehrerer Geschäftsanteile dürfte der durchschlagende Erfolg dadurch versagt bleiben, daß die Übernahme von zusätzlichen Geschäftsanteilen durch potente Mitglieder für diese insofern keinen Anreiz bietet, als bei dem genossenschaftlichen „Ein Mann — eine Stimme-Prinzip“ kein adäquater Zuwachs an Verwaltungseinfluß nach Maßgabe ihrer Beteiligung am risikotragenden Anteilskapital zu erzielen ist. Die Übernahme zusätzlicher Anteile ist auch deshalb ein Problem, weil ein geeigneter Maßstab für die Anteilsübernahme nicht einfach zu finden ist.⁷⁵⁾

Mit der Verwirklichung des demokratischen „Ein Mann — eine Stimmeprinzip“ erfolgt zudem eine Bevorzugung der kleineren und schwächeren Einzelwirtschaften gegenüber größeren und stärkeren. Gleichzeitig erfolgt eine allgemeine Nivellierung des Einflusses nach der Richtung der Kapitalschwächeren, wodurch auch die Finanzierung mittels Anteilskapital zurückgedrängt wird.⁷⁶⁾ Von Bedeutung für die Anteilsaufbringung ist auch die Tatsache, daß von der Konkurrenz gleiche oder ähnliche Leistungen geboten werden mit dem Hinweis, daß von ihr keine Anteilsbeteiligung mit Haftverpflichtung gefordert wird. Ein Hinweis darauf kann den, der den grundsätzlichen Unterschied zwischen der genossenschaftlich organisierten Bedürfnisbefriedigung und der am allgemeinen Markt nicht zu erkennen vermag, beeindrucken.⁷⁷⁾ Zudem wird auch die Tatsache nicht immer erkannt, daß durch ein möglichst hohes Eigenkapital das eigene Unternehmen der Genossenschaftsmitglieder unterstützt wird, das ihnen im Gegenzug wieder mit besseren Leistungen dienen kann.

Ein weiterer Tatbestand für die Finanzierung mit Geschäftsanteilen kann in der Bindung zur Genossenschaft, in dem Umfang ihrer Hilfsfunktion

⁷⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 93.

⁷⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 91.

⁷⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 92.

gegenüber den Mitgliedern, gesehen werden. Daher können Genossenschaften mit einem schwachen Kooperativnexus⁷⁸⁾ von ihren Mitgliedern in vielen Fällen nur geringe Anteilsbeträge erwarten. Genossenschaften, die dagegen für ihre Mitglieder von existenzentscheidender Bedeutung sind und auch, betriebswirtschaftlich gesehen, weittragende Funktionen im Hinblick auf die Mitgliederwirtschaften ausüben, werden zumeist weit mehr Verständnis und Interesse bei ihren Mitgliedern vorfinden und, gleiche Leistungsfähigkeit der Mitglieder vorausgesetzt, auch höhere Anteile zur Finanzierung durchsetzen.⁷⁹⁾

Die hier aufgezeigten Tatsachen können als erschwerende Faktoren für eine ausreichende Anteilskapitalaufbringung angesehen werden. Selbst wenn die Geschäftsguthaben einen erheblichen Teil des Eigenkapitals darstellen, so ist dieser Bilanzposten wegen der Fluktuation der Mitgliederzahl der Genossenschaft mit einem nicht unerheblichen Risiko behaftet und stellt darum kein festes Element der Finanzierung dar wie beispielsweise das Aktienkapital bei der Aktiengesellschaft, welches der Gesellschaft durch die Aktionäre nicht mehr entzogen werden kann. Da es aber für einen ungestörten Betriebsablauf erforderlich ist, eine feste und ausreichende Kapitalbasis zu besitzen, so rückt bei den Genossenschaften die Selbstfinanzierung vergleichsweise stark in den Vordergrund. Bevor wir auf diese Art der Finanzierung eingehen, sollen zur Gegenüberstellung der erschwierenden Momente der genossenschaftlichen Anteilsfinanzierung die erleichternden kurz aufgezeigt werden.

cac.) Tatbestände, die eine Erleichterung der Anteilskapitalbildung zur Folge haben

Die Bildung des Anteilskapitals ist nicht nur mit erschwerenden Momenten behaftet. Die Genossenschaft bietet mit ihren strukturellen Besonderheiten auch Möglichkeiten zur Erleichterung der Anteilskapitalaufbringung, die jedoch, das sei vorweggenommen, nicht die Durchschlagskraft besitzen, daß sie die Genossenschaften von ihren Sorgen um eine ausreichende Eigenkapitalbasis befreien können.

Da die Finanzierung der Genossenschaft weitgehend der Autonomie der einzelnen Genossenschaft überlassen ist, so wirken bei der Höhe der Festsetzung des Geschäftsanteils die finanziellen Leistungsverhältnisse der Mitglieder neben Art und Umfang der Funktionen, die von der Genossenschaft zu erfüllen sind, mit. Während die Ausrichtung der Höhe der Geschäftsanteile nach den schwächeren Mitgliedern zunächst einmal als Hemmnis einer ausreichenden Finanzierung angesehen werden konnte, kann nun bei der Bemessung der Anteilshöhe nach den Grenzgenossen ein Vorteil darin erblickt werden, daß eine Vielzahl von Mitgliederwirtschaften herangezogen werden kann, da eine geringe Höhe des Anteils den Entschluß, einer Genossenschaft beizutreten, in vielen Fällen erleichtert,⁸⁰⁾ und viele kleine Anteile in der Summation ein Viel ergeben können. Eine Erleichterung für die Beteiligung an einer Genossenschaft ist

⁷⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 66.

⁷⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 92.

⁸⁰⁾ Vgl. Brecht, Julius, „Die Eigenfinanzierung der Wohnungsunternehmen nach der Währungsreform“, in: Gemeinnützige Wohnungswirtschaft, Heft 1, 1948, S. 15.

auch darin zu erblicken, daß die Anteile in der Regel nicht sofort voll eingezahlt zu werden brauchen, sondern ihre allmähliche Bildung z. B. auch durch Gutschrift der Rückvergütung aus den erzielten Überschüssen erfolgen kann, wodurch der Genossenschaft die Möglichkeit gegeben ist, ihre Eigenkapitalbasis zu erweitern.

cb.) Die Eigenkapitalbeschaffung aus Gewinnen — die genossenschaftliche Selbstfinanzierung

Um dem Engpaß der Eigenkapitalbildung aus Mitgliederanteilen wirksam zu begegnen, kommt den genossenschaftlichen Rücklagen⁸¹⁾ in ihrer freien und gesetzlichen Form besondere Bedeutung für den Kapitalaufbau zu, dies um so mehr, da sie dem Zugriff ausscheidender Mitglieder entzogen sind.⁸²⁾ Da die Rücklagen nicht von der Fluktuation des Mitgliederbestandes abhängig sind, so bilden sie im Vergleich zu den Geschäftsguthaben einen Kapitalstock, der eine größere Verwandtschaft mit dem vergesellschafteten Kapital, etwa dem Stamm- oder Grundkapital von Kapitalgesellschaften, aufweist, als die Geschäftsguthaben.⁸³⁾ Daher eignet sich der Teil des Eigenkapitals, der aus Rücklagen gebildet worden ist, besser für Investitionen als das Kapital aus den Geschäftsanteilen. Das hat zur Folge, daß bei vielen Genossenschaften das Schwergewicht der Eigenkapitalbildung mehr bei den Rücklagen als bei dem Anteilskapital liegt.⁸⁴⁾ Im Rahmen der Finanzierung von Genossenschaften kommt daher den Rücklagen eine wesentlich größere Bedeutung zu als den Rücklagen bei Gesellschaften mit nominell gebundenem Kapital innerhalb der Finanzierung dieser Gesellschaften.

Die Rücklagen sind nicht nur für die Finanzierung unter dem Gesichtspunkt der Stabilität des Eigenkapitals von Bedeutung, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der Deckung eines aus der Bilanz sich ergebenden Verlustes, da der Betrieb einer Genossenschaft Risiken mit sich bringt, die zu Verlusten führen können. Je größer die Rücklagen einer Genossenschaft sind, um so weniger nachteilig vermögen sich die Fluktuationen in der Mitgliederbewegung auf die finanzielle Basis des genossenschaftlichen Betriebes auswirken, und um so mehr vermag umgekehrt die Stabilität des genossenschaftlichen Betriebes die Fluktuationen in der

⁸¹⁾ Anm.: Rücklagen können bei den einzelnen Genossenschaften aber auch aus der direkten Zuführung finanzieller Mittel von seiten der Mitglieder gebildet werden. Es kann sich hierbei um Eintrittsgelder, Konventionalstrafen, aber auch um Geschäftsguthaben oder Beträge handeln, die von ehemaligen Mitgliedern stammen.

⁸²⁾ Anm.: Die Frage der Unantastbarkeit der Rücklagen ist immer wieder aufgeworfen worden mit dem Hinweis, daß dadurch das Ausscheiden von Mitgliedern erschwert werde. Da die Zuweisung eines Auseinandersetzunganteils an den Rücklagen fehlt, sieht der Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums in Bonn für ein neues Genossenschaftsgesetz vor, daß die Satzung der Genossenschaft einem ausscheidenden Mitglied neben seinem Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens auch einen Anspruch auf Auszahlung eines Anteils an den freien Rücklagen zuerkennen kann. Siehe Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes, Bundesjustizministerium — 3520/2 — 1962, § 41; vgl. hierzu auch die Erläuterungen zum Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes, S. 109/100.

⁸³⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 59.

⁸⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 95.

Mitgliederbewegung zu nivellieren. Die Rücklagen erfüllen somit für die Genossenschaften in betriebswirtschaftlicher Hinsicht eine Stabilisierungsfunktion.

Wegen der großen Bedeutung der Rücklagen für die Finanzierung der Genossenschaften erhebt sich die Frage, ob die Normierung der Rücklagenbildung als ausreichend anzusehen ist. Nach dem geltenden deutschen Genossenschaftsgesetz § 7 Ziff. 4 muß das Statut der Genossenschaften die Bildung einer gesetzlichen Rücklage — das Genossenschaftsgesetz spricht allerdings von Reservefonds — bestimmen, welcher zur Deckung eines aus der Bilanz sich ergebenden Verlustes zu dienen hat. Über die Art der Bildung, wie auch über den Teil des jährlichen Reingewinns, der der Rücklagenbildung zu dienen hat, hat der genossenschaftliche Gesetzgeber keine näheren Aussagen gemacht. Das hat vom wirtschaftlichen Standpunkt aus viel für sich, da es den einzelnen Genossenschaften ermöglicht, das aus den Rücklagen zu bildende finanzielle Fundament der Genossenschaft den jeweiligen Zwecken und Funktionen der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft anzupassen.⁸⁵⁾

So begrüßenswert vom wirtschaftlichen Standpunkt das Fehlen einer gesetzlichen Regelung über die Höhe der Rücklagen ist, ihre Festsetzung auf ein Mindestmaß⁸⁶⁾ in der Satzung läßt bei der jährlichen Bemessung der Höhe der Rücklagen erneut die Ansichten der Genossenschaftsleitung und der Mitglieder nur allzu häufig in eine gewisse Gegnerschaft geraten, da den Notwendigkeiten einer Zukunftssicherung durch die Verstärkung der Kapitalbasis die Wünsche der Mitglieder nach Ausschüttung des Gewinnes bzw. seiner Gutschrift gegenüberstehen.

Eine grundsätzliche Gleichstellung aller Genossenschaften würde jedoch den unterschiedlichen genossenschaftlichen Verhältnissen nicht entsprechen.⁸⁷⁾

Die Bildung offener Rücklagen wie auch die Legung stiller Reserven fällt unter die Rubrik der Selbstfinanzierung⁸⁸⁾ von Betrieben, da sie durch Einbehalten von Teilen des Überschusses beziehungsweise des Gewinnes oder — soweit es sich um stille Reserven handelt — durch Unterbewertung des Anlagevermögens oder durch zu niedrige Wertansätze für das Umlaufvermögen oder durch zu hohe Wertansätze der Passiv-

⁸⁵⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 61.

⁸⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 95.

⁸⁷⁾ Vgl. Schröder, Georg, „Kapitalgrundlage der Genossenschaft“, in: Reform, Bd. 1, S. 316.

⁸⁸⁾ Anm.: Wir verstanden unter Selbstfinanzierung die Aufbringung von zusätzlichem Betriebskapital durch nicht ausgeschüttete Gewinne. Durch den Zufluß liquider Mittel aus den Abschreibungen wird kein zusätzliches Betriebskapital gewonnen, sondern das vorhandene nur zum Zweck der Regeneration umgeschlagen. Anders wird es in dem Augenblick, wenn die in den Kosten angesetzten Abschreibungen höher sind als die verbrauchsbedingten, die durch den Marktpreis des Produktes gedeckt und als Sonderabschreibung steuerlich anerkannt werden. Der dann über die verbrauchsbedingten Abschreibungen hinausgehende Teil ist tatsächlicher Gewinn. Das ist möglich, wenn der Gewinn, von dem Unternehmen als Kostenfaktor getarnt, vom Staat unbesteuert gelassen und vom Unternehmen der Gewinnausschüttung entzogen wird. Auf diese Weise kann neues Betriebskapital gebildet werden und stellt dann echte Selbstfinanzierung dar.

posten und damit durch Vorwegnahme von Überschuß- oder Gewinn- teilen gebildet werden. Die Rücklagenbildung, die ausschließlich oder zumindest in erster Linie aus Überschüssen bzw. aus dem Gewinn erfolgt, hat zur Voraussetzung, daß die dazu erforderlichen Mittel zunächst von der Genossenschaft erwirtschaftet werden müssen.⁸⁹⁾ Das setzt bei der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft eine sehr große Leistungsfähigkeit voraus, da die Rücklagenbildung normalerweise erst dann möglich ist, nachdem die Mitglieder ausreichend gefördert worden sind. Die Rücklagenbildung hat jedoch stets zur Voraussetzung, daß die Teile des Gewinns, die somit zur Selbstfinanzierung verwendet werden, den Mitgliedern als den Kunden der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft weder in Form günstiger Preise noch in Form von Umsatz- oder von Geschäftsguthabendividenden gutgebracht werden können, und daher ist es in vielen Fällen schwierig, die Rücklagenbildung gegenüber den Mitglieder- wirtschaften durchzusetzen. Da neben dem besonderen Finanzierungs- risiko der Genossenschaften gleichzeitig ein Zwang zu verstärkten In- vestitionen infolge der wachsenden Anlageintensität festzustellen ist, die eine verstärkte Eigenkapitalbildung erforderlich macht, so gewinnt die Selbstfinanzierung für die Genossenschaften stark an Bedeutung.⁹⁰⁾ Daß dieser Weg tatsächlich große Erfolge zu zeitigen vermag, zeigen die Er- gebnisse bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen;⁹¹⁾ auf genossen- schaftlicher Seite legen die schwedischen Genossenschaften, die sich bei

⁸⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 206.

⁹⁰⁾ Vgl. Henzler, Reinhold IV, „Auf dem Wege zum Großbetrieb“, in: Der Volks- wirt, Nr. 44, vom 2. 11. 1962, S. 2357.

Vgl. hierzu auch in: „Selbstfinanzierung“, Beitrag zu: Leistungswirtschaft, Fest- schrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstag, Berlin — Wien 1942, S. 241 ff.

⁹¹⁾ Anm.: Zur Höhe der nichtentnommenen Gewinne der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 und 1955 bis 1961 in Mrd DM vergleiche nachstehende Übersicht:

	1950	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
	Mrd DM							
Nichtentnommene Gewinne bei den Unternehmen	4,6	13,5	14,6	13,8	14,5	15,6	19,5	15,9

	Veränderungen gegenüber dem Vorjahr			
	1958	1959	1960	1961
Nichtentnommene Gewinne bei den Unternehmen	v. H.			
	+5,1	+7,5	+23,3	-18,5

Vgl. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Nr. 7, Juli 1962, S. 60.

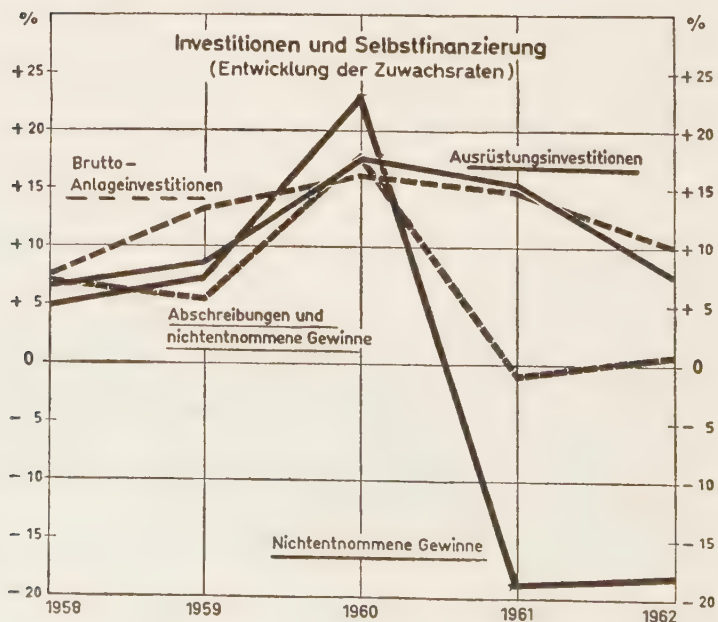
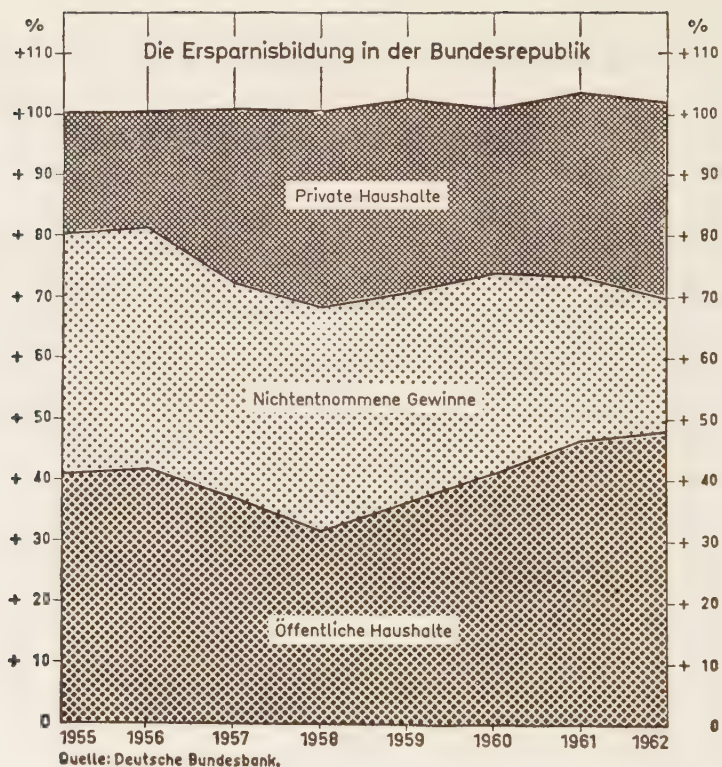
Das Verhältnis der nichtentnommenen Gewinne zu der Ersparnisbildung der privaten und öffentlichen Haushalte zeigt die grafische Darstellung über die Er- sparnisbildung in der Bundesrepublik Deutschland (Seite 34 oben).

Sweerts-Sporck, P. und Bergmann, H., „Die Professoren und die Realitäten“, in: Der Volkswirt, Nr. 14, vom 5. 4. 1963, S. 574.

Die Entwicklung der Zuwachsraten der Selbstfinanzierung und ihr Einfluß auf die Investition zeigt die grafische Darstellung „Investitionen und Selbstfinan- zierung“ (Entwicklung der Zuwachsraten). (Seite 34 unten).

Sweerts-Sporck, P. und Bergmann, H., a. a. O., S. 574;

vgl. hierzu auch Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Nr. 7, Juli 1962, S. 58.



ihrer Finanzentwicklung sehr stark auf die Selbstfinanzierung gestützt haben und auch weiterhin noch stützen, ein berektes Zeugnis davon ab.⁹²⁾ Daher ist gegen eine Konsolidierung der Kapitalverhältnisse der Genossenschaft durch die Selbstfinanzierung, wenn sie betriebswirtschaftlich notwendig erscheint und der Leistungsfähigkeit der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft dient, nichts einzuwenden, zumal diese Maßnahme mit dem Grundauftrag zur Förderung der Mitglieder im Einklang steht.⁹³⁾

So nützlich und notwendig die Eigenkapitalbildung durch die Rücklagen-dotierung ist, so ist sie doch auch aus der steuerlichen Sicht mit Schwierigkeiten behaftet, da die Genossenschaften durch die Steuerreform des Jahres 1958 nicht begünstigt worden sind. Es kann daher in diesem Zusammenhang von einer ungünstigen steuerlichen Situation gesprochen werden, die sich mit ihren außergewöhnlich hohen Steuersätzen sowohl auf die Dividendenzahlung als auch auf die Rücklagenbildung bezieht.⁹⁴⁾ Wenngleich auch auf offene Rücklagen nicht verzichtet werden kann, so werden doch zwangsläufig die Zuweisungen zu den offenen Rücklagen durch die hohe steuerliche Belastung beeinflusst werden. Ein Ausweg könnte darin gesehen werden, wenn eine Stärkung der Geschäftsguthaben durch Gutschrift der gewährten Warenrückvergütungen, die steuerlich nicht betroffen werden, erfolgen würde.

cc.) Die Fremdfinanzierung der Genossenschaften

Bisher wurde festgestellt, daß sich die Genossenschaften von den privaten erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen nicht nur durch die Zielsetzung, sondern auch durch die Art ihrer Finanzierung unterscheiden. Sie können hinsichtlich der Kapitalbildung nur im Rahmen der ihrer Rechtsform entsprechenden Möglichkeiten Vorsorge treffen, wobei erhebliche Schwierigkeiten aus ihrer Rechtsnatur erwachsen. Solche ergeben sich z. B. dadurch, daß die Genossenschaften keinen direkten Zugang zum Kapitalmarkt haben und daß sie die Gewinnstrebigkeit als Selbstzweck nicht kennen.

Die stürmische Entwicklung der Konjunktur nach der Währungsreform hat in den Unternehmen die Umsätze stärker wachsen lassen als das

⁹²⁾ Vgl. Pengar för Framtiden, Förslag till riktlinjer för kooperatives kapitalanskaffning, Kooperativa Förbundet, Stockholm 1961.

Vgl. auch Tronet, Bertil, „Genossenschaftliche Finanzpolitik“, in: Vortrag auf der 30. Internationalen Genossenschaftsschule, Co — operative College, Stanford Hall, Loughborough 25. Juli — 5. August 1960, S. 2.

⁹³⁾ Anm.: Die Notwendigkeit einer verstärkten Selbstfinanzierung durch die Bildung von offenen Rücklagen oder in Form von stillen Reserven wird allgemein bejaht. Bei einer Forcierung der Selbstfinanzierung und dem gleichzeitigen Rückbleiben des Eigenkapitals aus Mitgliederanteilen entsteht ein Mißverhältnis zwischen dem Eigenkapital der Genossenschaft als Rechtspersönlichkeit und dem Eigenkapital der Mitglieder. Auf diese Weise vollzieht sich nach Ansicht von Henzler eine Vergenossenschaftung von Kapital, das von den Mitgliedern losgelöst ist. Henzler stellt zurecht die Frage, „ob diese Besonderheiten der genossenschaftlichen Finanzierung auf die Dauer mit den Erfordernissen der Wirklichkeit in Einklang gebracht werden können“. Henzler, Reinhold IV, a. a. O., S. 2357.

⁹⁴⁾ Vgl. Lägell, „Aktuelle Fragen der Eigen- und Fremdfinanzierung, insbesondere bei vollsteuerpflichtigen Genossenschaften“, in: Raiffeisen-Rundschau, Mitteilungsblatt des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V. Bonn, Nr. 11, 1959, S. 313.

Eigenkapital.⁹⁵⁾ Zur Bewältigung dieser Situation wurden die Genossenschaften gezwungen, umfangreiche Investitionen in ihren Unternehmen vorzunehmen und darüber hinaus auch noch z. T. ihre Mitgliederwirtschaften finanziell zu unterstützen. Hierbei spielte das Eigenkapital eine entscheidende Rolle, und es spielt sie auch weiterhin in Bezug auf die Vermögens-, Liquiditäts- und Ertragslage einer Unternehmung. Eine ausreichende Kapitalgrundlage muß stets vorhanden sein, wenn ein Unternehmen zur Fremdfinanzierung greifen will, wenn es also Bankkredite beansprucht. Ein Unternehmen steht um so sicherer und in seinen Dispositionen um so selbständiger da, je höher der Eigenkapitalanteil am Gesamtvermögen ist; das Risiko hingegen ist um so größer, je mehr festliegende Anlagewerte durch Fremdkapital finanziert werden. Da die Eigenkapitalbildung aus Geschäftsanteilen und Rücklagen einmal strukturelle, zum anderen auch steuerliche Schwierigkeiten aufweist, zudem für die stark gewachsenen Aufgaben der Genossenschaften auch nicht die ausreichende Ergiebigkeit besitzt, so sind die Genossenschaften, wenn sie ihren Aufgaben nachkommen wollen, auf die Beschaffung von Fremdkapital angewiesen, um das fehlende offene Eigenkapital soweit wie möglich zu ersetzen. Es ist verständlich, daß ein Betrieb sich leichter zu Aufwendungen für neue Maschinen, Apparaturen, Gebäude usw. entschließt, wenn er sie aus seinem Geschäftsergebnis bezahlen kann, als wenn er dafür Geld aufnehmen muß. Fremdkapital ist eine unabdingbare Last, die bei nachlassender Konjunktur sehr drückend werden kann; eigenes Kapital kann in diesem Sinne nie gefährlich werden. Die den Genossenschaften durch ihre Zentralinstitute und übrigen Banken gegebenen Möglichkeiten der Fremdfinanzierung erstrecken sich in erster Linie auf kurz- oder mittelfristige Kredite. Infolge des Fehlens eines eigenen direkten Zugangs zum Kapitalmarkt werden die Genossenschaften — von Ausnahmen abgesehen⁹⁶⁾ — gezwungen, teilweise auf langfristiges Fremdkapital zu verzichten. Die Aufnahme von langfristigem Fremdkapital für Investitionen, vor allem zum Erwerb von Anlagegütern z. B. in Form von Anleihen, ist in der Regel nur den Kapitalgesellschaften, in erster Linie den Aktiengesellschaften vorbehalten. Der börsenmäßige Handel hat eine bestimmte Höhe des Anleihebetrages zur Voraussetzung (ca. 10 bis 30 Mill. DM als Minimum), da bei kleineren Emissionen infolge der Marktenge eine jederzeitige Veräußerungsmöglichkeit nicht gewährleistet ist. Es kann praktisch von einer Lücke im deutschen Kreditsystem gesprochen werden, da den Unternehmen, denen der Anleihemarkt verschlossen ist, nur schwer Möglichkeiten zur Aufnahme langfristigen Fremdkapitals offenstehen. Den Kreditbanken im erwerbswirtschaftlichen wie im ge-

⁹⁵⁾ Zu der Besorgnis über die unzureichende Eigenkapitalausstattung und einer wachsenden Verschuldung der Unternehmen vgl. „Die Kapitalpolster sind zu dünn“, in: Deutsche Zeitung, Nr. 8, S. 7, vom 10. 1. 1963 und „Wachsende Verschuldung der Industrie“, in: Deutsche Zeitung, Nr. 16, S. 9, vom 19./20. 1. 1963.

⁹⁶⁾ Anm.: Der Deutschen Genossenschaftskasse ist nach langen Verhandlungen durch Gesetz vom 4. April 1957 das Recht verliehen worden, Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von zehn Jahren bis zur Höhe des Dreifachen ihrer eigenen haftenden Mittel auszugeben. Vgl. Hartmann, Rudolf I, „Die Deutsche Genossenschaftskasse, ihre Entwicklung und ihre Bedeutung für das Genossenschaftswesen“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, Neuwied/Rhein 1958, S. 168.

nossenschaftlichen Sektor ist die Gewährung langfristiger Investitionskredite wesensfremd, da sie mit der Struktur ihres Passivgeschäftes nicht vereinbar ist. „Die fortschreitende Technisierung der Betriebe der genossenschaftlichen Einzelmitglieder und der Gemeinschaftseinrichtungen erfordert auf lange Sicht den Einsatz erheblicher Investitionsmittel. In der Beschaffung dieser Mittel und der Entwicklung entsprechender Einrichtungen oder Maßnahmen liegt eine vordringliche Aufgabe der genossenschaftlichen Finanzierung.“⁹⁷⁾ Eine Erhöhung der Schwierigkeiten bei der Beschaffung langfristigen Fremdkapitals bringt noch die Gewährleistung bankmäßiger Sicherheiten von seiten der Genossenschaften mit sich. Da das Eigenkapital der Genossenschaften in den Zeiten ihrer Entstehung infolge der Schwierigkeit der Aufbringung zumeist keine ausreichende Garantiebasis bilden konnte, so wurde die Haftpflicht der Mitglieder eingeführt, die es heute nur noch als die unbeschränkte oder beschränkte Haftpflicht in Form der Nachschußpflicht gibt.⁹⁸⁾

Die Bedeutung der Haftpflicht als zusätzliche Garantiefunktion des Eigenkapitals hat heute bei weitem nicht mehr die Bedeutung wie in der Vergangenheit, was auch aus dem allmählichen Abbau der Haftpflicht im Laufe der Zeit zu ersehen ist.⁹⁹⁾ Eine wirklich angemessene Bewertung der noch bestehenden Haftverpflichtungen wird zumeist nur noch bei den genossenschaftlichen Finanzierungsstellen zu finden sein.¹⁰⁰⁾ Durch die Tendenz zur Haftungsbeschränkung werden die Kreditgeber, die ja überwiegend in der genossenschaftlichen „Familie“ zu suchen sind, nicht zurückhaltender, wenn die sonstigen wirtschaftlichen Voraussetzungen¹⁰¹⁾ der Genossenschaft als zufriedenstellend zu bezeichnen sind.¹⁰²⁾

Bei grundsätzlicher Betrachtung der begrenzten Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten einschließlich der Fremdfinanzierung wird die Intensität der Selbstfinanzierung in dem Maße an Bedeutung gewinnen, in dem der Zwang, die Investitionen beim Anlagevermögen zu verstärken, zu einem erhöhten Bedarf an langfristigem Kapital bei den Genossenschaften führt.

Die bisherigen Ausführungen über die Finanzierung sollten nur einen generellen Überblick über diesen Problembereich der Genossenschaften geben, der für die weiteren Ausführungen von Bedeutung ist. Aus der Vielgestaltigkeit des Genossenschaftswesens ergeben sich naturgemäß bei den einzelnen Genossenschaftsarten Sonderprobleme der Finanzierung, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht aufgezeigt werden können.

⁹⁷⁾ Loest, Johannes I, „Die heutige Organisation des zentralen Genossenschaftskredits“, in: ZgGenW, Bd. 3, 1953, S. 313.

⁹⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 97; vgl. auch Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 65.

⁹⁹⁾ Vgl. zum Problem der Haftpflicht: Hallermann, Hermann, „Genossenschaftliche Haftung, Genossenschaften ohne Haftpflicht“, in: Reform, Bd. 1, 1956, S. 409 ff.

¹⁰⁰⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 97.

¹⁰¹⁾ Vgl. „Beratungsunternehmen für Lieferant und Kunde“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 84, S. 9; als Grundlage einer Kreditgewährung wird hier neben der dinglichen Sicherheit besonders auf die „Marktsicherheit“ eines Unternehmens verwiesen.

¹⁰²⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 96.

III. Schlußfolgerungen aus dem Wesen der Genossenschaften und ihren Finanzierungsmöglichkeiten im Unterschied zu den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen

Die Leistungsfähigkeit und der Erfolg von Unternehmen im Wettbewerb sind nicht ausschließlich das Ergebnis persönlicher Unternehmerinitiative, sondern in sehr starkem Maße die Folge der Konzentration der im Unternehmen vorhandenen Kräfte, im Zusammenspiel mit dem zur Verfügung stehenden Kapital. Die Konzentration der wirtschaftlichen Kräfte stößt infolge der betriebswirtschaftlichen Strukturbesonderheiten der Genossenschaften, nämlich der nichtgewinnstrebigen Förderungsaufgabe, der Orientierung an den Mitgliederwirtschaften, der schwankenden Inanspruchnahme infolge Fehlens einer Bindung der Mitglieder an die betrieblichen Leistungen und der Raumgebundenheit, die alle der autonomen Genossenschaft inhärent sind, auf nicht geringe betriebswirtschaftliche Schwierigkeiten. Mit dieser betriebswirtschaftlichen Benachteiligung haben sich die Genossenschaften in einem konzentrationsorientierten Wettbewerb gegenüber anders strukturierten Unternehmen, die in Finanzierung, Beschaffung, Absatz und Geschäftszweck — um nur die wichtigsten Merkmale zu nennen — frei sind, zu behaupten.

Die Auswirkungen dieser strukturellen Inelastizität stellen für die unternehmerische Tätigkeit der Genossenschaft bei der Realisierung von Leistungssteigerungs- und Wachstumswünschen ein schwerwiegendes Hemmnis dar. Obgleich viele Genossenschaften zu Großgenossenschaften herangewachsen sind, und sich auf diese Weise der scharfen Konkurrenz erwehren konnten, die große Mehrzahl aller übrigen Genossenschaften hat es trotz ihrer Zusammenschlüsse in Form von Wirtschaftszentralen und Verbänden nicht leicht, ihrer Aufgabe zu entsprechen.

Der Wettbewerb veranlaßt die Mitglieder als Marktteilnehmer nur dort einzukaufen, wo Waren und sonstige Leistungen am günstigsten angeboten werden. Der ökonomische Erfolg ist das eigentliche Bindeglied zwischen Mitglied und Genossenschaft und die Grundlage des Vertrauens. Die Genossenschaften stehen wie jedes andere ähnlich gelagerte Unternehmen im Markt und müssen sich daher auch marktkonform verhalten. Daher gibt es kein vom Wettbewerb losgelöstes Verhalten der Genossenschaften und ihrer Zentralen. Um im Wettbewerb mit der erwerbswirtschaftlichen Konkurrenz bestehen zu können bzw. den Vorsprung der erwerbswirtschaftlichen Großbetriebe, der eine natürliche Folge des Wirtschaftswachstums und der Verschmelzung nationaler Märkte ist, wirksam zu begegnen, sind von seiten der Genossenschaften noch gewaltige Investitionen zu tätigen. Diese Investitionen sind dringend erforderlich, da mit ihnen die Voraussetzungen zur Behauptung der genossenschaftlichen Unternehmen im Kampf um den europäischen Gemeinschaftsmarkt gelegt werden müssen. Darüber hinaus erfordern die überregionalen Aufgaben, die auf den Gebieten der Lagerung, der Verarbeitung, der Werbung und des Absatzes von Erzeugnissen und der Betriebsberatung liegen, einen schlagkräftigen Apparat. Doch dazu ist eine fundierte Kapitalbasis erforderlich, deren Beschaffung den Genossenschaften größere Schwierigkeiten bereitet als den anders strukturierten Unternehmen. Die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen können sich der Selbstfinanzierung

als sehr ergiebiger Kapitalquelle in weit stärkerem Maße bedienen als die Genossenschaften, da bei ihnen der Förderauftrag fehlt. Weiterhin bestehen die Möglichkeiten der Kreditaufnahme bei Banken, und bei den Unternehmen, die in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft geführt werden, die Emission von Aktien und Anleihen. Den Genossenschaften ist zwar auch die Möglichkeit der Fremdfinanzierung gegeben, hingegen fehlt ihnen — von Ausnahmen abgesehen — ein direkter Zugang zum Kapitalmarkt als einer ergiebigen Quelle der Eigen- und Fremdfinanzierung mit langfristigem Charakter. Damit sind die Genossenschaften einmal den Kapitalgesellschaften gegenüber benachteiligt, da ihnen der Kapitalmarkt auf direktem Wege nicht zur Verfügung steht, zum anderen sind sie auch bei der Anwendung der Selbstfinanzierung generell benachteiligt, da diese Möglichkeit durch die Förderung der Mitglieder begrenzt ist. Die Genossenschaften können sich jedoch ein vom Wettbewerb losgelöstes Verhalten nicht leisten, wenn sie ihren Marktanteil nicht verlieren wollen. Im Wettlauf um die größere Leistungsfähigkeit erscheint es daher notwendig und angebracht, wenn im genossenschaftlichen Sektor zeitweise das Mitglied zurückzutreten hat, da die Eigenkapitalstärkung vor allem durch Reservebildung, in der Gegenwart und auch für die Zukunft vielfach wichtiger ist, als eine vorübergehende hohe Gewinnausschüttung an das einzelne Mitglied.

Ein solches Vorgehen erscheint gerechtfertigt zu sein, da die Eigenkapitalbildung keinem Selbstzweck dient. Ihr Ziel ist es vielmehr, über leistungsfähige Genossenschaften den Mitgliedern zu helfen. Werden die erzielten Überschüsse an die große Zahl der einzelnen Mitglieder verteilt, so zerrinnen sie in ein Nichts und ihr nachhaltiger Effekt bleibt aus.

B. Die Entwicklungsgesellschaft als Instrument der Rationalisierung innerhalb des Genossenschaftswesens, ihre Aufgaben und Probleme

I. Die überbetriebliche Rationalisierung innerhalb der Genossenschaftsorganisation — ihre Notwendigkeit und ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften

1) Die wirtschaftlichen Integrations- und Konzentrationstendenzen in ihrer Bedeutung für eine überbetriebliche Rationalisierung

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, daß die Genossenschaften als Wirtschaftsgebilde zur optimalen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit infolge des Grundauftrages der Genossenschaftsmitglieder verpflichtet sind. Die Erfüllung dieser Verpflichtung wird für die Genossenschaften um so schwieriger, je mehr der Wettbewerb sich verschärft. Um diesen Existenzkampf zu bestehen, müssen die Genossenschaften sich den veränderten Marktgegebenheiten anpassen. Dieser Zwang ist nun, nachdem nicht mehr allein die Markterfordernisse des Inlandes maßgebend sind, sehr groß, und er wird um so größer, je enger die Wirtschaft der freien westlichen Welt zusammenrückt.¹⁰³⁾ Die Auswirkungen der internationalen Konkurrenz und des Gemeinsamen Marktes der EWG-Länder sind bereits in relativ kleinen Betriebsgrößen zu verspüren, und es vermag heute wohl noch niemand die Fülle der Folgen dieser Ereignisse zu überschauen, geschweige denn die Konsequenzen alle vorausszusehen, die sich aus diesem Wandel unserer marktwirtschaftlichen Situation ergeben werden.¹⁰⁴⁾

Durch die Tatsache allein, daß — trotz aller gegenwärtigen Schwierigkeiten — nun auch England und in seinem Gefolge weitere europäische Länder entschlossen sind, sich dem Vorgehen der Partner der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft anzuschließen, ist zu erkennen, welch entscheidender Schritt in die Zukunft Europas mit dem Vertrag zu Rom gewagt wurde und welches Interesse auf unsere Nachbarländer schon die ersten noch recht bescheidenen Maßnahmen ausgeübt haben.¹⁰⁵⁾

Die gegenseitige Anpassung der bisher in Jahrhunderten gewachsenen nationalen Wirtschaftsräume wird nicht nur von unausbleiblichen Überraschungen positiver wie negativer Art begleitet sein, sondern auch von tiefgreifenden Strukturwandlungen.

Als Reaktion auf diese neue wettbewerbspolitische Lage macht sich in der Großwirtschaft auch weiterhin eine sehr starke Tendenz zur Konzentration bemerkbar. Auch die nichtgenossenschaftlich orientierten Bereiche der Klein- und Mittelbetriebe sichern sich sehr viele betriebswirtschaftliche Vorteile auf dem Wege enger Zusammenarbeit und durch Zusammen-

¹⁰³⁾ Vgl. Kruk, Max, „Härtere Zeiten für Unternehmen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 6. 7. 1962.

¹⁰⁴⁾ Vgl. hierzu „Auf dem Wege zur Wirtschaftsunion“, in: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 37 vom 17. 9. 1962, S. 13.

¹⁰⁵⁾ Vgl. hierzu „Die EWG und ihre Umwelt“, in: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 37 vom 17. 9. 1962, S. 22/25.

schlüsse. Diese Entwicklung in den erwerbswirtschaftlichen Unternehmensbereichen beruht auf der Erkenntnis, daß Leistung und Erfolg im Wettbewerb der Gegenwart nicht mehr ausschließlich das Ergebnis persönlicher Unternehmerinitiative sind, sondern in sehr starkem Maße die Folge einer Konzentration der in den Unternehmen gebundenen Kräfte. Aus diesen Konzentrationstendenzen lassen sich für die nichtgenossenschaftlichen Unternehmen in betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutsame Konsequenzen ziehen. Die erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen sind in der Lage, die gewaltigen Fortschritte auf dem Gebiet der Technisierung für sich zu nutzen, da ihnen durch die Zentralisation ihrer Finanzmittel eine gesicherte Kapitalbasis zur Verfügung steht.

Die heute so bedeutsame Massennachfrage macht Massenleistungen erforderlich, die aufgrund der technischen Voraussetzungen von den Großunternehmen leichter erbracht werden können als von isoliert planenden Klein- und Mittelbetrieben. Den größeren Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüssen kommt damit ein weiterer Auftrieb in der Produktion wie auch im Handel zugute, je umfassender die Marktbereiche werden, die sich auf europäischem Boden und in der übrigen Welt zu integrieren suchen. Der Einfluß, den die Unternehmenskonzentration in den Bereichen der Unternehmensführung, der Unternehmensfinanzierung, der Produktion und des Absatzes gewinnt, wird um so größer.

Angesichts dieser wirtschaftlichen Entwicklung müssen die Genossenschaften, seien es Konsum-, gewerbliche oder landwirtschaftliche Genossenschaften, eine Aufgabenkonzentration und überbetriebliche Rationalisierung vornehmen, wollen sie ihre Förderleistungen auch weiterhin erfüllen. Das Ziel dieser Maßnahmen soll und muß sein, die Vorteile nichtgenossenschaftlicher Großbetriebe durch organisatorische Maßnahmen auf der Basis eines engen gemeinsamen Zusammengehens auszugleichen, um im Existenzkampf mit den konkurrierenden Großbetrieben nicht unterlegen zu sein.

2. Die Besonderheiten der Struktur der Einzelgenossenschaften im Hinblick auf eine überbetriebliche Rationalisierung

Der genossenschaftliche Grundauftrag, der allen Genossenschaften immanent ist, weist somit allen Genossenschaften eine gemeinsame Aufgabe zu, nämlich die, die Mitglieder zu fördern und ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Die Genossenschaften sollen also Rationalisierungsinstrumente für die Wirtschaftstätigkeit ihrer Mitglieder sein. Um Rationalisierungsleistungen vollbringen zu können, muß die Frage der eigenen Rationalisierung in allen genossenschaftlichen Einrichtungen immer wieder erneut gestellt und auch beantwortet werden¹⁰⁶), und zwar um so eindringlicher, je härter sich der Wettbewerbskampf gestaltet. Was für den innerbetrieblichen Bereich gilt, bestimmt in noch stärkerem Maße auch die Maßnahmen im zwischen- und überbetrieblichen Bereich.

Innerbetriebliche Rationalisierung ist zumeist technischer Art. Ihr Umfang hängt überwiegend von der Einsichtigkeit der Geschäftsführer und der

¹⁰⁶) Vgl. Henzler, Reinhold V., „Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen“, in: ZgGenW, Bd. 4, 1954, S. 89; zur Notwendigkeit einer systematischen Rationalisierung vgl. auch Hasselmann, Erwin, in: Die genossenschaftliche Selbsthilfe der Verbraucher, Hamburg 1958, S. 80.

Organe ab und von den finanziellen Möglichkeiten, die einer einzelnen Genossenschaft zur Verfügung stehen. Wesentlich anders sieht es bei überbetrieblichen Rationalisierungs- und Ökonomisierungsmaßnahmen aus. Sie bereiten wesentlich größere Schwierigkeiten, da hier die Struktur der Genossenschaft eine entscheidende Rolle spielt.

Wie einleitend schon festgestellt, ist jede Genossenschaft aus ihrem Wesen und kraft Gesetzes eine in sich geschlossene Einheit mit Autonomie innerhalb eines räumlich gebundenen Bereichs. Die überbetriebliche Rationalisierung im Genossenschaftswesen setzt aber eine interlokale Verbundenheit der einzelnen Genossenschaften voraus und macht die Verlagerung des funktionalen Schwergewichts in eine höhere Stelle, in eine Zentrale, erforderlich.¹⁰⁷⁾ Ein weiteres Moment für die Schwierigkeit überbetrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen ergibt sich noch aus der Doppelnatur der Genossenschaft, wobei die Genossenschaft einmal als (rationale) Betriebswirtschaft und zum anderen als (irrationale) Personenvereinigung, d. h. als Gruppe zu sehen ist.¹⁰⁸⁾ Hier können bei überbetrieblichen Rationalisierungsvorhaben von der Personenvereinigung Tendenzen ausgehen, die ihre Ursache in einem Unabhängigkeitsdrang oder einer Abschließungstendenz haben. Solche Tendenzen lassen sich aber häufig nicht mit der ökonomischen Notwendigkeit dringlicher Vorhaben in Einklang bringen.¹⁰⁹⁾ Überbetriebliche Rationalisierung, von deren Durchführung die nahe Zukunft der Genossenschaften wesentlich zum Positiven beeinflußt werden kann, verlangt von den Mitgliedern und der Verwaltung ein hohes Maß an Einsicht und Verständnis für betriebswirtschaftliche und wettbewerbspolitische Fragen. Daher sollte jedes Gegeneinander — wie auch Nebeneinander — nach Möglichkeit unterbleiben, da es nur unnötige Kräfte verzehrt und Verzögerung all jener Maßnahmen zur Folge hat, die zur Sicherung des angestrebten Erfolges unerlässlich sind. Wenn auch bisher in vielen Fällen für wichtige Entscheidungen die nötige Einsicht fehlte, so müßte doch bei den Genossenschaften im Laufe der Zeit ein Wandel erreichbar sein, zumal nichtgenossenschaftliche Betriebe immer wieder ein hohes Maß an Ratio für überbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen zur Hebung ihrer Wettbewerbskraft an den Tag legen.

Überbetriebliche Rationalisierung ist somit im Grunde eine Lebensfrage im Wettbewerb. Für die Genossenschaften gilt es daher angesichts der strukturellen Besonderheiten und des erhöhten Druckes nach besseren und größeren Leistungen, das Problem einer umfassenden überbetrieblichen Rationalisierung zu lösen. Im Falle der Verwirklichung einer großangelegten überbetrieblichen Rationalisierung sind dabei die elementaren genossenschaftlichen Prinzipien weitgehendst zu respektieren; dabei handelt es sich in diesem Zusammenhang besonders um die genossenschaftliche Demokratie und die lokale Autonomie der Einzelgenossenschaft mit ihrer Willensbildung, die — im Schema betrachtet — von unten nach oben wirkt. Geschähe das nicht, so entspräche das nicht dem Wesen der Genossenschaften, und ihr Wirken könnte dann ad absurdum geführt werden.

¹⁰⁷⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 193.

¹⁰⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 36 und S. 233.

¹⁰⁹⁾ Vgl. Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, Nr. 26, vom 30. 6. 1962, S. 511.

3. Gibt es einen genossenschaftlichen Unternehmensverbund?

a) Grundsätzliche Betrachtung zum funktionalen Aufbau im Unternehmensverbund

Wenn es also gilt, den ökonomischen Erfordernissen der Gegenwart und der Zukunft zum Nutzen aller Genossenschaften Rechnung zu tragen, so ist zu überlegen, wie diese Neuorientierung unter Einbeziehung der bestehenden genossenschaftlichen Strukturelemente zu erfolgen hat.

Ein tragender Pfeiler für eine überbetriebliche Rationalisierung ist bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im sog. Unternehmensverbund zu sehen. Auch bei den einzelnen Genossenschaftszweigen wird der Eindruck erweckt, als handle es sich hier um festgefügte Gruppen in Form von echten Unternehmensverbunden. Aus diesem Grunde ist ein Vergleich eines möglichen Verbundes auf genossenschaftlicher Ebene mit dem Verbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen besonders naheliegend.

Bevor wir aber auf die Bedeutung des Unternehmensverbundes für Rationalisierungsvorhaben eingehen, soll zunächst grundsätzlich der funktionale Aufbau im Unternehmensverbund aufgezeigt werden.

Der Begriff des Unternehmensverbundes¹¹⁰⁾ wird definiert als „die organisatorische Zusammenfassung mehrerer mehr oder weniger selbständiger betrieblicher Einheiten (z. B. Unternehmungen, Werke, Filialen) unter einheitlicher Führung“.¹¹¹⁾ Die einheitliche Führung kann durch ein besonderes Organ in der Spitze des Verbundes ausgeübt werden oder aber mit der Führung eines Gliedbetriebes im Verbund gekoppelt sein; letzteres tritt zumeist dann ein, wenn eine Unternehmung mehrere Werke oder Tochtergesellschaften angliedert.¹¹²⁾ Für einen wirkungsvollen und möglichst reibungslosen Arbeitsablauf im Unternehmensverbund ist die organisatorische Frage von Wichtigkeit, welche Funktionen die zentrale Verwaltung zu erfüllen hat und welche Funktionen den Gliedern der Verbundunternehmung verbleiben, die sowohl unselbständige Abteilungen als auch selbständige Unternehmungen sein können. Bei den hier in Betracht kommenden Funktionen ist in Anlehnung an den Arbeitskreis Dr. Krähe zwischen Führungsfunktionen, Zentralfunktionen und Schaltfunktionen zu unterscheiden.¹¹³⁾

¹¹⁰⁾ Anm.: Da die Mehrzahl der Unternehmensverbünde in der Form der Konzerne auftritt, obwohl der Konzern nur eine Form des Unternehmensverbundes ist, so soll in den weiteren Ausführungen über den Unternehmensverbund vornehmlich von den Verhältnissen der Konzerne ausgegangen werden.

Vgl. hierzu Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, „Konzernorganisation, Aufgaben und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmensverbund“, Köln und Opladen 1952, S. 11.

Zum Begriff und Wesen des Konzerns heißt es in § 15 Aktiengesetz: „Sind rechtlich selbständige Unternehmen zu wirtschaftlichen Zwecken unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Steht ein rechtlich selbständiges Unternehmen auf Grund von Beteiligungen oder sonst unmittelbar unter dem beherrschenden Einfluß eines anderen Unternehmens, so gelten das herrschende und das abhängige Unternehmen zusammen als Konzern und einzelne als Konzernunternehmen.“

¹¹¹⁾ Arbeitskreis Dr. Krähe, a. a. O., S. 11.

¹¹²⁾ Vgl. Arbeitskreis Dr. Krähe, a. a. O., S. 22.

¹¹³⁾ Vgl. Arbeitskreis Dr. Krähe, a. a. O., S. 26.

Es ist Aufgabe und Ziel der Betriebsorganisation, für eine optimale Funktionsordnung zu sorgen, wobei das Organisieren durch einen ständigen Prozeß der Funktionsteilung und Funktionszusammenfassung gekennzeichnet ist. Die Führungsfunktionen sind nun aus der Teilung nach dem Arbeitsablauf in seine verschiedenen Phasen, der Arbeitsvorbereitung oder Planung, der Ausführung und Kontrolle entstanden, wobei die Phasen der Vorbereitung oder Planung einer auszuführenden Arbeitsleistung aus den Gliedbetrieben des Verbundes ausgegliedert und der Verbundsspitze übertragen wurden. Mit Gutenberg¹¹⁴⁾ unterscheiden wir bei der Arbeitsvorbereitung oder Planung zwischen der sog. Programmplanung, der grundsätzlichen Lenkung und Steuerung und der Vollzugsplanung oder Arbeitsvorbereitung im engeren Sinne; dabei umfassen die Führungsfunktionen zumeist in der Spitze des Unternehmungsverbundes die Programmplanung, während die Vollzugsplanung im Sinne von Durchführungsplanung, also die eigentliche Ausführung, in den Verbundbetrieben verbleibt. Die Programmplanung kann in der Weise geschehen, daß Richtlinien herausgegeben werden oder Planungen, die sich auf Art, Menge und Zeit der Arbeitsleistungen beziehen.

Als zweite Art von Arbeitsleistungen, die zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben erforderlich werden, unterscheiden wir die Zentralfunktionen. Die Zentralfunktionen sind nicht wie die Führungsfunktionen durch Funktionsteilung entstanden, sondern durch die Übernahme von Verantwortung und Zuständigkeit für einzelne Funktionen. Diese sind dann vollständig in die Verbundspitze verlagert, womit aber nicht zwingend eine örtliche Zentralisation zu erfolgen braucht.¹¹⁵⁾

Als dritte Gruppe von Funktionen treten die Schaltfunktionen hinzu. Diese sind weder durch Funktionsteilung noch durch Funktionsübernahme entstanden, sie stellen vielmehr neue, nur für den Verbund typische Funktionen dar. Solche neuen Aufgaben können in der Form des Ausgleichs bestehen, wie er bei Industriekonzernen im Beschäftigungsausgleich, dem Lagerbestandsausgleich oder bei den Zentralkassen im Finanzausgleich gegeben ist. Daneben gibt es die Möglichkeiten des Vergleichs in der Form des Betriebsvergleichs und die wichtige Frage der Koordinierung auf dem Sektor der Produktion und des Verkaufs.

Bei der Vielfältigkeit neuer Aufgaben, die in unserer Zeit auf die Unternehmer mit unterschiedlicher Dringlichkeit zukommen, ist es in vielen Fällen erforderlich, daß besondere Aufgaben einer speziellen Stelle überantwortet werden. So ist eine für den Verbund typische Organisationsform in dem sog. Funktionsbetrieb zu sehen, der mit der Lösung besonderer Aufgaben betraut wird. Er wird in der gleichen Weise wie die einzelnen Verbundmitglieder verselbständigt, wobei eine juristische Selbständigkeit nicht erforderlich ist. Typisch für derartige Funktionsbetriebe, wie sie in Einkaufsgesellschaften, Verkaufsbüros, Hausbanken und Revisionsgesellschaften gegeben sein können, ist ihre höhere Eigenverant-

¹¹⁴⁾ Vgl. Gutenberg, Erich I, „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion“, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957, 3. Auflage, S. 118 ff.

¹¹⁵⁾ Anm.: So können Forschungsabteilungen den verschiedenen Werken eines Konzerns angegliedert sein, die nicht der Werksleitung, sondern der zentralen Forschungsabteilung unterstehen.

wortlichkeit, die in den meisten Fällen dann auch mit einer eigenen Rechnungslegung verbunden ist.

b) *Die Funktionswirklichkeit in den genossenschaftlichen Unternehmenszusammenschlüssen*

ba) *Die Ursachen und die Bedeutung genossenschaftlicher Zusammenschlüsse und die Darstellung der Zusammenschlußformen*

Bei der Strukturanalyse der Einzelgenossenschaft stellten wir fest, daß die Genossenschaft im engen Zusammenwirken zwischen wirtschaftlichen und soziologischen Gegebenheiten und durch ihren rechtlichen Rahmen ein Wirtschaftsgebilde ergibt, das durch immanente Begrenzungen gekennzeichnet ist. Die Mitglieder-Orientierung und die damit verbundene Zweckeinengung der Genossenschaft haben zwangsläufig Mängel in der strukturellen und dispositiven Anpassungsfähigkeit des genossenschaftlichen Betriebes zur Folge. Diese Mängel machen sich zwangsläufig um so stärker bemerkbar, je kleiner die Genossenschaft ist, je mehr sie im Konkurrenzkampf mit erwerbswirtschaftlichen Wettbewerbern steht und je mehr sie infolge der Ausweitung ihres Aufgabenkreises durch die Wünsche ihrer Mitglieder auf den verschiedensten Gebieten in die Marktgeschehnisse hineingezogen wird. Es ist daher verständlich, daß die einzelne Genossenschaft bestrebt ist, ihre strukturelle Inelastizität zu mindern bzw. durch Funktionsausgliederung auf eine andere Stelle abzuwälzen.¹¹⁶⁾ Draheim¹¹⁷⁾ spricht in diesem Zusammenhang von einem geradezu elementaren Bedürfnis der Einzelgenossenschaft, die wesensbedingten Schwächen auszugleichen, und damit von einer „Prädestinierung der Genossenschaft zur vertikalen Organisation“.

Die Genossenschaften haben sich nun recht bald nach ihrem Entstehen zusammengeschlossen, und dabei zwei verschiedene Formen angenommen. Die erste ist durch den Zusammenschluß von Genossenschaften zu Wirtschaftszentralen als Zentralgenossenschaften oder in anderer Rechtsform gekennzeichnet. Im Bemühen um Teilnahme an der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und um größere Leistungsfähigkeit boten sich den Einzelgenossenschaften zwei Möglichkeiten: Sie konnten entweder durch Fusion den Weg zur Großgenossenschaft beschreiten oder aber selbständig bleiben und sich in Wirtschaftszentralen als Zentralgenossenschaften oder auch in anderer Rechtsform¹¹⁸⁾ zusammenzuschließen.¹¹⁹⁾

Die zweite Form ist dadurch gekennzeichnet, daß sich parallel zu der ersten Form, der Bildung von Wirtschaftszentralen, aus den Vereinen die Verbände entwickelten, die mit der Wahrnehmung der Interessen der Genossenschaften betraut wurden und denen nicht viel später auch das Prüfungsrecht zugesprochen wurde.¹²⁰⁾

¹¹⁶⁾ Vgl. Stupka, Johannes I, „Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung“, Tübingen 1962, S. 58.

¹¹⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 202; vgl. hierzu auch Draheim, Georg I, a. a. O., S. 134.

¹¹⁸⁾ Anm.: Wirtschaftszentralen sind bisher in den Rechtsformen der eGmbH, AG und der GmbH gegründet worden.

¹¹⁹⁾ Vgl. Henzler, Reinhold VI, „Genossenschaftszentralen — Schützer der Einzelgenossenschaften und Mittel zur Leistungssteigerung“, in: Raiffeisen-Rundschau, Nr. 10, 7. Jg. 1955, S. 227.

Die Entstehung von Verbänden und die Durchführung sachverständiger Prüfungen hatte zum Ziel, Mißerfolge und Fehlschläge einzelner Genossenschaften zu vermeiden oder auf ein Mindestmaß zu reduzieren, um die Lebensfähigkeit der Genossenschaften zu erhalten.¹²¹⁾ Es ist bemerkenswert, daß derartige Revisionen aus der Selbstbestimmung und der eigenen Initiative der Genossenschaften hervorgingen.¹²²⁾ Mit diesen Revisionen ging eine umfassende Beratung und Schulung der Genossenschaften einher. Henzler¹²³⁾ sieht bei den Prüfungsverbänden drei Funktionsbereiche verwirklicht:

die Prüfung

die Beratung, Betreuung und Schulung

die Vertretung der Interessen der Verbandsmitglieder gegenüber Dritten (z. B. gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber der Obrigkeit und auch gegenüber Kontrahenten der Mitglieder, etwa mittels Gemeinschaftswerbung).

Im Gegensatz zur aktienrechtlichen Prüfung, die mit der durchgeführten Prüfung beendet ist¹²⁴⁾, ist die genossenschaftliche Prüfung eine Betreuungsprüfung, bei der sich Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Prüfung mit der Beratung und Schulung gegenseitig befruchten und oft unmerklich ineinander übergehen.¹²⁵⁾ Mit den Erkenntnissen aus dieser ihrer umfassenden Tätigkeit sind die Verbände gleichzeitig berufene Vertreter der Interessen gegenüber Dritten oder der Öffentlichkeit. Wie Henzler¹²⁶⁾ feststellt, ist in der Gegenwart eine deutliche Tendenz zum Größerwerden der Verbände festzustellen. „Zu den Gründen gehören steigende Anforderungen der Mitglieder; es gehören dazu weitergehende Wünsche und Auflagen der Obrigkeit, zunehmende Mitarbeit der Verbände in arbeitsverwandten Institutionen, steigende Anforderungen bei der Werbung um öffentliches Vertrauen¹²⁷⁾; dazu kommt eine stetig wachsende Kom-

¹²⁰⁾ Zu der Entwicklung der vielseitigen Funktionen, die den Prüfungsverbänden im Laufe der Jahre zuwuchsen, vgl. Stupka, Johannes I, a. a. O., S. 61 ff.; vgl. hierzu auch Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 200 ff.;

Anm.: Der Referentenentwurf des Genossenschaftsgesetzes sieht für Prüfungsverbände künftig nur noch die Prüfung, Beratung und Betreuung ihrer Mitglieder vor. Die Verfolgung anderer Zwecke ist den Prüfungsverbänden untersagt. Damit können sie nicht mehr — wie bisher üblich — die Interessen der ihnen angeschlossenen Genossenschaften wahrnehmen.

¹²¹⁾ Vgl. Becker, Georg, „Um das ländliche Genossenschaftswesen“, Neuwied am Rhein 1953, S. 194.

¹²²⁾ Vgl. zur Duldung von Überwachungen der Einzelgenossenschaft Stupka, Johannes I, a. a. O., S. 62.

¹²³⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 202.

¹²⁴⁾ Vgl. zur Prüfung des Jahresabschlusses bei der Aktiengesellschaft den Referentenentwurf eines Aktiengesetzes, veröffentlicht durch das Bundesjustizministerium, S. 84; vgl. zum gleichen Thema die „Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Aktiengesetzes“, S. 63.

¹²⁵⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 202.

¹²⁶⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 203.

¹²⁷⁾ Anm.: Auf die Bedeutung der Werbung um öffentliches Vertrauen, der sogenannten genossenschaftlichen Öffentlichkeitsarbeit, geht Wendt ausführlich ein. Genossenschaftliche Öffentlichkeitsarbeit soll den Boden vorbereiten, auf dem morgen eine funktionsfähige Genossenschaftsbewegung stehen wird. „Die künft-

pliziertheit unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens, die eine entsprechende Differenzierung der Beratung erforderlich macht, und öfters auch die Tendenz des Verbandes zu größerer Autonomie.“

Bevor wir auf die Bedeutung der genossenschaftlichen Zusammenschlüsse im Hinblick auf ihren Rationalisierungseffekt eingehen, soll zunächst einmal die Vielfalt der genossenschaftlichen Zusammenschlüsse aufgezeigt werden, da die Organisation der Genossenschaften durch Zusammenschluß in Wirtschaftszentralen und Verbänden den Eindruck erweckt, als handle es sich hier um festgefügte Gruppen in Form eines echten Unternehmensverbundes, wie er in seiner reinen Form häufig bei nichtgenossenschaftlichen Unternehmen vorzufinden ist.

Beginnen wir bei der Raiffeisenorganisation¹²⁸⁾, so haben wir es hier mit einem dreistufigen Aufbau zu tun. Die einzelnen Genossenschaften sind in regionalen Prüfungsverbänden und in regionalen Geschäftsanstalten zusammengefaßt, wobei die letzteren wieder eine Oberstufe in Gestalt der Zentralgeschäftsanstalten für das Bundesgebiet haben. Die zentralen Geschäftsanstalten sind nun wieder mit den regionalen Prüfungsverbänden Mitglieder des Deutschen Raiffeisen-Verbandes e. V. als Spitzenverband.

Anders als die Organisation der landwirtschaftlichen Genossenschaften ist der Aufbau bei den gewerblichen Genossenschaften.¹²⁹⁾ So sind dem Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V. als Spitzenverband sechzehn Prüfungsverbände angeschlossen, von denen elf regionale Prüfungsverbände sind, in denen die Kredit- und Waren-genossenschaften vereinigt sind. Die übrigen fünf sind fachlich gegliederte Prüfungsverbände, deren Prüfungstätigkeit sich über das gesamte Bundesgebiet erstreckt. Daneben existieren regional die Zentralkassen für die Kreditgenossenschaften und die Einkaufszentralen für die Waren-genossenschaften, die ihrerseits zentralen Geschäftsanstalten angeschlossen sind, welche gleichsam die Oberstufe des wirtschaftlichen Zusammenschlusses darstellen. Eine Besonderheit in der Organisation weisen der Edeka- und der Rewe-Verband auf, bei denen die zentralen Prüfungsverbände eine relativ eigenständige Organisation besitzen. Bei der Edeka-Organisation¹³⁰⁾ sind die örtlichen Genossenschaften neben dem Prüfungsverband noch in drei Edeka-Zentralen zusammengefaßt. Die vier Edeka-Organisationen sind in den Verbänden und in den Kontrollorganen durch Personalunion miteinander verbunden. Eine weitere genossenschaftliche Sparte stellen die Konsumgenossenschaften dar, die in fünf regionalen Prü-

tige Entwicklung wird also ganz entscheidend davon abhängen, ob es gelingt, ein modernes, den Strömungen der Gegenwart angepaßtes Genossenschaftsbild zu entwickeln und auch zu popularisieren“. Wendt, Herbert, „Bedeutung und Funktion der Öffentlichkeitsarbeit im Genossenschaftswesen“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 184; vgl. auch Vogel, Dieter, „Mehr Markt, weniger Ideologie“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 164, vom 16. 7. 1960.

¹²⁸⁾ Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V. 1961, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn 1962.

¹²⁹⁾ Vgl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1961, hrg. vom Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn 1962.

¹³⁰⁾ Vgl. Broschüre über „Die Edeka Organisation“, ohne nähere Angaben.

fungsverbänden zusammengefaßt sind und gleichzeitig im Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften. Daneben besteht noch die Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften mbH.

Als letzte Sparte seien die Wohnungsbaugenossenschaften genannt. Die einzelnen Wohnungsbaugenossenschaften sind Mitglieder der neun regionalen Prüfungsverbände, die wiederum Mitglieder des Spitzenverbandes, Gesamtverband Gemeinnütziger Wohnungsunternehmen E. V. Köln, sind.¹³¹⁾

bb) Ein Vergleich genossenschaftlicher Unternehmenszusammenschlüsse mit denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen

Der wirtschaftliche Zusammenschluß von Unternehmen beruht in betriebswirtschaftlicher Hinsicht auf einem Rationalisierungsvorgang mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der zusammengeschlossenen Unternehmen und Betriebe zu erhöhen, um damit die Wettbewerbskraft des Verbundes am Markt zu verbessern. Die zunehmende Tendenz der Unternehmenszusammenschlüsse in den nationalen Volkswirtschaften und zwischen Unternehmen verschiedener Länder ist ein beweiskräftiger Ausdruck dafür, daß durch Kooperation die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann¹³²⁾ Diese Tatsache sollte nicht nur für die nichtgenossenschaftlichen Unternehmen zutreffen, sondern in ähnlicher Weise auch für die genossenschaftlichen Unternehmen. Bei den genossenschaftlichen Wirtschaftszentralen ist es jedoch stets nur bedingt zu einer organisatorischen Zusammenarbeit mit den angeschlossenen Genossenschaften gekommen.¹³³⁾

Da eine vergleichbare Zusammenarbeit wie im Unternehmensverbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen fehlt, so weisen die genossenschaftlichen Zusammenschlüsse einen geringeren Rationalisierungseffekt aus. Dies erklärt sich u. a. auch noch daraus, daß, obwohl die Zentralgenossenschaften zumeist höchst wirtschaftliche Unternehmen sind, bei denen infolge ihres größeren Arbeitsgebietes und der relativen Größe ihrer Mitglieder — im Gegensatz zu den Einzelgenossenschaften — eine gewisse Abschwächung der strukturellen Inelastizität festzustellen ist, sie in gleicher Weise an den genossenschaftlichen Aufbau und an Ziele wie eine Einzelgenossenschaft gebunden sind: an das Förderungsprinzip, an die Mitgliederwirtschaften und an eine schwankende Inanspruchnahme.¹³⁴⁾

Der Zusammenschluß zwischen Einzelgenossenschaften und Wirtschaftszentralen beruht zwar auf einem Rationalisierungsvorgang, jedoch stets unter Respektierung der individuellen und traditionellen Gegebenheiten. Die Autonomie der Einzelgenossenschaft wird durch den üblichen Verbund nicht angetastet. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelgenossenschaft bleibt erhalten. So kommt es, daß die Genossenschaften in funktionaler Beziehung, in ihrer Stellung als Kunde gegen-

¹³¹⁾ Vgl. „Baugenossenschaften“, in: Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon, 1. Bd., 5. Aufl., Wiesbaden 1962, S. 1409.

¹³²⁾ Vgl. Henzler, Reinhold VII, „Der konsumgenossenschaftliche Grundauftrag und die absatzwirtschaftliche Dynamik“, in: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 15. Jg., Nr. 24, 17. 6. 1961, S. 494.

¹³³⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 186.

¹³⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 217 ff.

über den Zentralgenossenschaften grundsätzlich frei sind. Die Frage der Ausschließlichkeit, für die es nach Henzler¹³⁵⁾ eine genossenschaftsimmanente Begründung gibt, würde im Falle der Realisierung in der Funktionsverbindung von Einzelgenossenschaft und Wirtschaftszentrale eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bedeuten; sie stellte somit eine Rationalisierungsmaßnahme dar. Auf die große Bedeutung der Ausschließlichkeit und der straffen Geschäftsbeziehungen und den daraus resultierenden Rationalisierungseffekt verweist Henzler bei seinem Vergleich der funktionalen Beziehungen zwischen Einzelgenossenschaften und Zentralgenossenschaften mit den funktionalen Beziehungen von Zentrale und Filiale in einem Filialbetrieb. Er sieht in dem Filialbetrieb den Modellbetrieb für eine planmäßige und straffe Konzentration der Funktionen, die eine umfassende Steigerung der ökonomischen Effizienz zeitigt.¹³⁶⁾

Die Frage der Ausschließlichkeit in den genossenschaftlichen Geschäftsbeziehungen ist in genossenschaftlichen Kreisen jedoch nie allgemein bejaht worden; dagegen ist nicht selten darauf hingewiesen worden, daß es auch in diesen Beziehungen zwischen genossenschaftlichem Unter- und Mittel- oder Oberbau auf die „genossenschaftliche Treue“ ankomme.¹³⁷⁾

Die Zentralgenossenschaften müssen sich somit mit einem äußerst losen Verbund begnügen, der auch deswegen nicht enger erzwungen werden kann, weil die Zentralgenossenschaften von den Einzelgenossenschaften getragen werden.¹³⁸⁾ Die Einzelgenossenschaften sind an der Zentrale beteiligt und nicht umgekehrt, und weder die Zentralgenossenschaft noch der Prüfungsverband¹³⁹⁾ besitzen gegenüber der Einzelgenossenschaft irgendwelche Anordnungsbefugnisse.

Vergleichen wir nun die genossenschaftlichen Zusammenschlüsse mit denen im konzernmäßigen Aufbau, so kann als das Kennzeichen eines echten Unternehmensverbundes die Führungsspitze herausgestellt werden, die es bei den genossenschaftlichen Organisationen nicht gibt. Damit fehlt den Genossenschaften zur Zeit ein ganz wesentliches Moment zur Durchfüh-

¹³⁵⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 181—184.

¹³⁶⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 188.

¹³⁷⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 181; vgl. auch Kirsch, W. Michael, „Funktionswandel der zentralisierten konsumgenossenschaftlichen Eigenproduktion“, in: ZgGenW, Bd. 3, 1953, S. 86.

¹³⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 196, Draheim sagt hier: „Ein wesensbestimmendes Element der Zentralgenossenschaft ist, daß diese ganz oder überwiegend von Einzelgenossenschaften getragen wird“.

¹³⁹⁾ Anm.: Ergeben sich bei der Prüfung der Einzelgenossenschaft durch den Verband Abweichungen, die ihre Ursache im Leistungsprozeß oder in der Struktur haben, so gilt es, diese Fehlerquellen irgendwie zu beseitigen. Alle Maßnahmen, die vom Verband in die Wege geleitet werden, treten im genossenschaftlichen Prüfungswesen als „Empfehlungen“ und als „Auflagen“ in Erscheinung. „Die Auflage stellt eine kategorische Forderung des Verbandes dar, an deren Erfüllung die Genossenschaft, wenn sie weiter dem Verbande angehören will, nicht vorbeikommt. Dagegen beschränkt die Empfehlung sich darauf, nur die Meinung des Verbandes zu einem Sachverhalt herauszustellen. Es bleibt dem Verantwortungsgefühl vom Vorstand und Aufsichtsrat der Genossenschaft überlassen, ob sie aus diesen Empfehlungen die erforderlichen Konsequenzen ziehen wollen.“ Zirwas, R. und Buchholz, P., „Das genossenschaftliche Prüfungswesen, Grundzüge des genossenschaftlichen Prüfungs- und Berufsrechts“, Berlin 1938, S. 86; siehe auch Stupka, Johannes I, a. a. O., S. 124.

rung einer umfassenden überbetrieblichen Rationalisierung großen Stils mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu steigern; es fehlt ihnen also das, was bei einem vertikal aufgebauten Konzern in reiner Form verwirklicht ist. Eine betriebswirtschaftlich-funktionale Betrachtungsweise läßt uns den Unterschied zwischen Konzern und genossenschaftlichen Zusammenschlüssen deutlich erkennen.

Der Konzern besteht in der Regel aus einer Dach- oder Muttergesellschaft mit einer mehr oder weniger großen Zahl abhängiger Tochtergesellschaften. Dem Abhängigkeitsverhältnis der Tochtergesellschaften liegt ein Beteiligungsverhältnis zugrunde, bei dem die kapitalmäßige Verflechtung im Gegensatz zu den genossenschaftlichen Beteiligungsverflechtungen von oben nach unten verläuft. Die Dachgesellschaft übt ihre herrschende Stellung gegenüber den Untergesellschaften zumeist über ihre Kapitalbeteiligung bei diesen aus, deren Selbständigkeit als Wirtschaftssubjekte damit praktisch erlischt. Dabei werden die Führungsfunktionen von der Konzernspitze wahrgenommen, die die große geschäftspolitische Linie bestimmt, während Einzelentscheidungen der täglich anfallenden Geschäfte von den Tochtergesellschaften wahrgenommen werden.¹⁴⁰⁾ Da die Konzernspitze ein kapitalwirtschaftliches Herrschaftsverhältnis gegenüber ihren Untergesellschaften besitzt und sie somit über genaue Informationen über ihre Tochtergesellschaften verfügt, so ist sie in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die eine Anpassung an sich verändernde Marktsituationen zum Ziele haben. So kann weiterhin eine einheitliche unternehmerische Planung auf weite Sicht von der Konzernspitze vorgenommen werden, deren Schwerpunkte auf den Gebieten des Produktionsprogramms, der Anlagenerweiterung, der Änderung der bisherigen Grundtendenz der Einkaufs- und Absatzpolitik sowie auf anderen Gebieten liegen können. Was heute Not tut, ist unternehmerische Planung auf lange Sicht. Wer langfristig plant, steht nicht vor der Frage, was morgen getan werden soll, sondern was heute zu tun ist, um für ein ungewisses Morgen bereit zu sein

Wenn auch oft hervorgehoben wird, daß der Unternehmensverbund in Form des Konzerns infolge seiner Größe und Bürokratisierung zu einer geringen Beweglichkeit tendiert,¹⁴¹⁾ so wird dieser Nachteil doch in der Regel von der Unternehmensspitze überkompensiert durch die Zentralisation der großen, alle Untergesellschaften betreffenden Geschäftsentscheidungen, deren Ziel es ist, die höchste Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu erreichen.¹⁴²⁾ Da der genossenschaftlichen Organisation die Führungsspitze fehlt mit der damit verbundenen Führungseinheit, die für die Zentralisation der Kräfte in betriebswirtschaftlicher Hinsicht von eminenter Wichtigkeit ist, so kann auch eine Personalunion im genossenschaftlichen Sektor die gewünschte Führungseinheit und den damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteil nur unter ganz besonders günstigen Umständen annähernd ersetzen. Dieser Fall kann dann gegeben sein, wenn in den Spitzenorganen eine geborene und langerprobte Autorität existiert, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Leistungen allgemeine Anerkennung findet.

¹⁴⁰⁾ Vgl. Schäfer, Erich, „Die Unternehmung“, Köln-Opladen 1949—1953, Bd. I—III, S. 81.

¹⁴¹⁾ Vgl. Fischer, Guido, 7. Aufl. a. a. O., S. 69.

¹⁴²⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 101.

Nach diesen Ausführungen kann festgestellt werden, daß die genossenschaftlichen Zusammenschlüsse zu Wirtschaftszentralen kein Gegenstück zu dem Verbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen in Form des Konzerns darstellen, weder aus ihrer Struktur noch aus ihrer Zielsetzung. Die Zentralgenossenschaften und auch die Prüfungsverbände besitzen gegenüber der Einzelgenossenschaft keine Anordnungs- und Entscheidungsbefugnisse, sie können vielmehr nur beratend und überzeugend tätig werden. Da den genossenschaftlichen Organisationen eine Führungsspitze mit Anordnungsbefugnissen fehlt, die das Kennzeichen eines echten Unternehmensverbundes ist, so könnte, streng genommen, von einem genossenschaftlichen Unternehmensverbund eigentlich nicht die Rede sein. Wenn man dennoch von einem genossenschaftlichen Unternehmensverbund spricht, obwohl sich die zu Zentralgenossenschaften zusammenschließenden Einzelgenossenschaften ihre volle rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit bewahren, dann muß darauf hingewiesen werden, daß es sich nur um einen Unternehmensverbund im weiteren Sinne handelt,¹⁴³⁾ dem zur Eindeutigkeit stets das Attribut „genossenschaftlich“ hinzugefügt werden sollte.

Bei der vertikalen Zentralisation der Genossenschaften mit ihrem assoziativen Charakter¹⁴⁴⁾ handelt es sich somit um einen Verbund in ganz loser Form, bei dem kapitalwirtschaftliche Herrschaftsverhältnisse, steuerliche Organgesellschafts- und Schachtelkonstruktionen nicht gegeben sind.¹⁴⁵⁾ Es fehlen somit entscheidende Parallelen zum Aufbau und auch zum Wirken erwerbswirtschaftlicher Konzerne.

4. Zusammenfassende Betrachtung

Das Bestehen und die Anerkennung der lokalen Autonomie der Einzelgenossenschaften und der genossenschaftlichen Demokratie haben im Hinblick auf eine umfassende überbetriebliche Gesamtrationalisierung ihren Einfluß entscheidend dahingehend geltend gemacht, daß es trotz der genossenschaftlichen Zusammenschlüsse zu Zentralen bisher nicht gelungen ist, zu einer den erwerbswirtschaftlichen Unternehmenszusammenschlüssen vergleichbaren Arbeitsweise zu gelangen. Infolge des Fehlens einer einheitlichen Führungsspitze besitzt der genossenschaftliche Unternehmensverbund nicht die Möglichkeiten zu einer straffen Koordinierung aller Maßnahmen mit einer zielbewußten Planung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Genossenschaft wie der gesamten Bewegung. In bezug auf eine gleichwertige überbetriebliche Rationalisierung ist der genossenschaftliche Unternehmensverbund gegenüber dem Verbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen entscheidend benachteiligt. Wird diese Benachteiligung mit der strukturellen Inelastizität und den immanenten Begrenzungerscheinungen gesehen, die zusammen ihren Einfluß auf das Leistungsniveau im Genossenschaftswesen geltend machen, so dürfte die Frage, ob die Genossenschaften den ökonomischen Erfordernissen in Zukunft gerecht werden können, für einen sehr großen Teil der Genossenschaften nicht zu beantworten sein. Die wesensbedingte

¹⁴³⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 26.

¹⁴⁴⁾ Vgl. Schäfer, Erich, a. a. O., S. 77.

¹⁴⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 10.

Inelastizität der Einzelgenossenschaft, die unzureichenden Finanzierungsmöglichkeiten und das Fehlen einer durchschlagenden und damit ausgleichenden überbetrieblichen Rationalisierung sind Momente, die in betriebswirtschaftlicher Sicht nicht dazu angetan sind, schnelle Anpassungen zu ermöglichen. Eine schnelle Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Marktgeschehnisse erfordert dynamisch-unternehmerische Maßnahmen auf breiter Grundlage mit neuen konstruktiven Ideen für die Zukunft. Von solch einer zukunftsorientierten engen Zusammenarbeit kann im Genossenschaftswesen praktisch nicht die Rede sein, solange Neuplanungen infolge der Autonomie der Genossenschaften von den Meinungen und Entscheidungen der großen Zahl der Genossenschaftsmitglieder getragen werden. Solange im Genossenschaftswesen föderalistische Abgrenzungs- oder gar Abschließungstendenzen und damit althergebrachte Lokal- und Regional-Orientierung, gepaart mit ungenügender kaufmännischer Einsicht, bestehen, bilden sie eine denkbar ungünstige Ausgangsposition für eine erfolgreiche Teilnahme am Wirtschaftsgeschehen in sich integrierenden Wirtschaftsräumen unter den Bedingungen eines gnadenlosen Konkurrenzkampfes.¹⁴⁶⁾

II. Die Grundgedanken und das Wesen einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft

1. Die Notwendigkeit zur Neuorientierung im Genossenschaftswesen unter Berücksichtigung der gewandelten Einstellung zur genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisation

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich für die Genossenschaftsorganisation die zwingende Notwendigkeit, sorgfältig und verantwortungsbewußt zu prüfen, ob bei der gegebenen Struktur der Einzelgenossenschaft und der des genossenschaftlichen Unternehmungsverbundes bei einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck die am Markt geforderten hohen Leistungen von den Genossenschaften auch in Zukunft erbracht werden können. So alt der Grundauftrag aller Genossenschaften erscheint, so zeitunabhängig und unveränderlich ist er¹⁴⁷⁾; es geht immer um die Förderung der Mitglieder. Wie aber diese Förderaufgabe in der Praxis verwirklicht werden kann, welche Mittel hierzu einzusetzen sind, auf welche Gebiete sie sich erstrecken soll und wie die Genossenschaftsorganisation zweckmäßigerweise gestaltet sein soll, um in der Gegenwart und in der Zukunft die für die Mitglieder wichtigen Aufgaben bestens zu erfüllen, das ist ein akutes Problem, welcher Gegenstand der Neubesinnung und der lebhaften Auseinandersetzung sein sollte, und zwar mit dem Ziel, durch eine Neuorientierung mit geeigneten dynamischen Anpassungsmaßnahmen eine Leistungssteigerung herbeizuführen.

Bei dem Bemühen um ein leistungsfähiges Genossenschaftswesen sollte die Tatsache besonders beachtet werden, daß im Wandel unserer Zeit die Genossenschaften mehr und mehr Zweckgemeinschaften geworden sind, mit deren Hilfe die Mitglieder eine Reihe gemeinsamer wirtschaftlicher Ziele zu erreichen suchen.¹⁴⁸⁾ Draheim¹⁴⁹⁾ spricht in diesem Zusammenhang

¹⁴⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 104.

¹⁴⁷⁾ Vgl. Henzler, Reinhold VIII, „Gibt es genossenschaftliche Unternehmer?“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960, S. 146.

von einer „gewissen Versachlichung“ der Beziehungen der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft. Die nicht ökonomisch fundierten Beziehungen — die einstige ideologische Basis der Genossenschaften — haben im Laufe der Zeit an Bedeutung verloren.¹⁵⁰⁾ Die Genossenschaften sollten daher bei ihren weiteren Überlegungen zur Neuorientierung dieses Moment berücksichtigen und sich nicht auf ideologische Bindungen verlassen.

Die Verwirklichung einer Neuorientierung und Rationalisierung im gesamten Genossenschaftswesen wird ganz entscheidend von der wirtschaftlichen und sozialen Sicherheit der Genossenschaftsmitglieder beeinflusst werden. Wenn die Genossenschaften in der Vergangenheit aus der Solidarität der Not durch die Mobilisierung der Selbsthilfe entstanden sind, so ist dies ein historisches Merkmal.¹⁵¹⁾ Obwohl sich die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse der Mitglieder gegenüber früher wesentlich gebessert haben, so sollte man diese Entwicklung auch nicht überschätzen. Den Genossenschaften sind nach wie vor ihre Funktionen verblieben als gegengewichtige Marktmacht, die der Konkurrenz entgegentritt, um eine Förderungsfunktion auszuüben gegenüber bedürftigen Anhängern, die es stets geben wird. Allerdings wird man heute nicht mehr von der Annahme ausgehen können, daß große Massen der Bevölkerung wie zur Zeit der ersten industriellen Revolution in eine untragbare wirtschaftliche Situation, durch bittere Armut und wirtschaftliche Unsicherheit gekennzeichnet, gedrängt werden, und daß diese Massen einzig und allein in den genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisationen einen Ausweg zur Überwindung der Not sähen.¹⁵²⁾ Heute gehört es zu den Aufgaben unseres Staates, eine wirtschaftliche Notstandssituation durch wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen abzufangen und zu beseitigen.

Bei der verhältnismäßig hohen wirtschaftlichen Sicherheit der Mitglieder wird daher von ihnen der wirtschaftliche Förderungszweck der Genossenschaft nicht mehr als so dringend angesehen. Aus diesem Grunde ist es kaum zu erwarten, „daß von der breiten Masse der Mitglieder — über das Beharrungsvermögen von Funktionären und gegenwärtigen Institutionen hinweg — eine spontane Bewegung zur großzügigen Rationalisierung der Genossenschaftsorganisation ausgehen wird“.¹⁵³⁾

Wissenschaft und Praxis fordern dagegen gemeinsam eine rationellere betriebswirtschaftliche Neuorientierung im Genossenschaftswesen, damit

148) Vgl. hierzu Albrecht, Gerhard I, „Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung“, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 9/10.

149) Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 103.

150) Anm.: Hierbei handelt es sich um eine Erscheinung, die nicht nur bei uns in der Bundesrepublik festzustellen ist, sondern auch in anderen Ländern. Dieser Wandel zur Genossenschaft bei der jüngeren Generation beschäftigt auch die englischen Konsumgenossenschaften, wo es in dem Co-operative Independent Commission Report heißt, „... the younger generation of consumers, who, perhaps more discriminating and fastidious than their parents, demand a much higher standard of shop and service. If they do not find it in the Co-operative Movement, neither loyalty nor dividend will in the end prevent them from deserting to competitors“, in: Co-operative Independent Commission Report. Published by the Co-operative Union LTD., Manchester 1953, S. 46.

151) Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 28.

152) Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 29.

153) Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 29.

die Genossenschaften den zunehmenden Anforderungen des Wettbewerbs gerecht werden können.

Von Jahr zu Jahr wird es in der Wirtschaft deutlicher, wie lebenswichtig eine Neuorientierung im Denken und Handeln geworden ist, wenn die erzielten Erfolge nach dem Wiederaufbau und Ausbau der deutschen Wirtschaft vertieft werden sollen.¹⁵⁴⁾ Das zwingt die Verantwortlichen dazu, nach neuen Horizonten Ausschau zu halten, zumal die Zeiten einer souveränen nationalen Wirtschaftspolitik ihrem Ende entgegengehen.

Da sich die Genossenschaften mit ihren Leistungen am Markt durchsetzen wollen, so setzt dies ein marktaktives unternehmerisches Verhalten mit neuen realisierbaren Einfällen voraus. Daher sollte das ständige Bemühen um eine Neuorientierung, das die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in starkem Maße kennzeichnet, in gleicher Weise für die Genossenschaften eine Selbstverständlichkeit werden. Die Dringlichkeit einer Neuorientierung wird zwangsläufig dazu führen, daß die betriebswirtschaftlich pragmatischen Gemeinsamkeiten¹⁵⁵⁾ zwischen Genossenschaft und Erwerbsunternehmen im Genossenschaftswesen weiter zunehmen werden.

2. Die genossenschaftliche Entwicklungsgesellschaft als Ergänzungs- und Hilfseinrichtung zur Steigerung der Effizienz innerhalb der Genossenschaftsorganisation

Ein Weg zur Lösung der Aufgaben, die den Genossenschaften gegenwärtig und zukünftig zur Erfüllung ihres Förderungsauftrages gestellt sind, kann in einer zentralen Ergänzungs- und Hilfseinrichtung innerhalb der Genossenschaftsorganisation gesehen werden. Gedacht ist dabei an eine genossenschaftskonforme Einrichtung, die, mit unternehmerischen Qualifikationen ausgerüstet, die betriebswirtschaftlich strukturellen Schwächen der Genossenschaften wie die des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes zum Ansatzpunkt für ihre Funktionsausübung machen soll.¹⁵⁶⁾

In dem Bemühen der englischen Konsumgenossenschaften, die Ursachen für eine stagnierende Umsatz-Zuwachsquote und die Aussichten zu ihrer Steigerung bei einer wachsenden Konkurrenz zu ergründen, wurde von einer unabhängigen Kommission, die mit diesen Untersuchungen beauftragt war, der Begriff einer „Co-operative Retail Development Society“,¹⁵⁷⁾ der sogenannten Entwicklungsgesellschaft, erstmalig geprägt und deren Bedeutung geklärt. Bei der Entwicklungsgesellschaft handelt es sich praktisch um eine Weiterentwicklung des schon früher von Draheim geforderten „Investitionsfonds“.¹⁵⁸⁾ In der genossenschaftlichen Literatur hat sich weitgehend der umfassendere und zweckentsprechendere Begriff der Entwicklungsgesellschaft eingebürgert.

Da die genossenschaftliche Entwicklungsgesellschaft als Ergänzungs- und Hilfseinrichtung zur Beseitigung bzw. zur Milderung struktureller Schwä-

¹⁵⁴⁾ Vgl. Menzel, Bernhard, „Die gewerblichen Warengenossenschaften im Wandel der Marktstruktur“, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 1959, S. 154.

¹⁵⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg VII, „Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959, S. 217.

¹⁵⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 105.

¹⁵⁷⁾ Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 117.

¹⁵⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 16.

cheerscheinungen innerhalb des Genossenschaftswesens gedacht ist, so hätte sie in erster Linie übergeordnete und überregionale Aufgaben wahrzunehmen. Dabei sollte sich die Entwicklungsgesellschaft grundsätzlichen Problemen zuwenden, und hierzu Ziele und Wege aufzeigen, die unter gesamtorganisatorischer Sicht und unter Einbeziehung der Marktgegebenheiten und Umweltbedingungen zu erarbeiten sind.¹⁵⁹⁾

Eine langfristige überregionale und koordinierende Planung mit der Herausarbeitung von Schwerpunkten soll die lokale und regionale Zersplitterung der bisherigen Planung ersetzen und zur Sicherung einer optimalen organisatorischen Entwicklung innerhalb der Genossenschaftsorganisation beitragen. Eine enge Zusammenarbeit mit den Einzelgenossenschaften, ihren Zentralen und Verbänden ist eine wesentliche Voraussetzung für die Planungsvorbereitungen der Entwicklungsgesellschaft. Gleichzeitig ist durch eine enge Zusammenarbeit mit den bestehenden genossenschaftlichen Einrichtungen eine größere Sicherheit dafür gegeben, daß Reibungen und Spannungen leichter zu beheben sind und daß somit eher eine Art „genossenschaftlichen Geleitzug-Systems“ zu verwirklichen ist.¹⁶⁰⁾ Es soll das Ziel und die Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft sein, ihre Anstrengungen darauf zu konzentrieren, die Genossenschaften wie den genossenschaftlichen Unternehmensverbund im harten Wettbewerbskampf zu formen und für die weitere Zukunft so auszubauen, daß die genossenschaftliche Effizienz gesichert ist. Neben der Herbeiführung materieller Erfolge soll die Entwicklungsgesellschaft darüber hinaus ihren Einfluß dahingehend geltend machen, daß durch ihre Ausstrahlungen eine Stärkung der Bereitschaft zur echten Mitverantwortung für eine dauerhafte Leistungsfähigkeit im Genossenschaftswesen herbeigeführt wird.

Da die Entwicklungsgesellschaft von einer systematischen Gesamtausrichtung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft wie der Gesamtorganisation auszugehen hat, so weist sie in ihrer Idee und in ihren Zielen Gemeinsamkeiten mit dem konzernmäßigen Unternehmensverbund auf, und ihre Aufgabe hat somit einen doppelten Inhalt. So kann einmal von einem wissenschaftlich-feststellenden Inhalt gesprochen werden und zum anderen von einem praktischen.¹⁶¹⁾ Der wissenschaftlich-feststellende Inhalt dieser Aufgabe kann in der kontinuierlichen Beobachtung der Märkte, betriebswirtschaftlicher Organisationsmethoden und neuer Techniken bestehen, wobei aus rationellen und arbeitsmäßigen Erwägungen heraus eine enge Verbindung mit den entsprechenden nationalen, und, im Zusammenhang der Bedeutung der weltweiten wirtschaftlichen Verflechtung, mit den internationalen Spezialinstituten anzustreben wäre.

Der Inhalt der praktischen Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft bestünde nur darin, die Willensbildungen und die daraus resultierenden Tätigkeiten der lokalen und regionalen Genossenschaften unter Berücksichtigung eines dynamischen und marktaktiven Handelns einer optimalen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation einzuordnen.

¹⁵⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 106.

¹⁶⁰⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 106.

¹⁶¹⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 31.

Bei den einzelnen Genossenschaften sollte sich die Erkenntnis durchsetzen, daß infolge ihrer strukturellen Eigenheiten ganz bestimmte Aufgaben nur durch eine intensive Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund gemeistert werden können. Je eher die einzelne Genossenschaft zu dieser Einsicht gelangt, je früher sie sich als Teil der Gesamtorganisation sieht, die Notwendigkeit zu einer überbetrieblichen Rationalisierung erkennt und auf freiwilliger Basis der Entwicklungsgesellschaft einen „Fundus an Vertrauen“¹⁶²⁾ sowie einen geringen Teil von Vollmachten zur Durchführung überbetrieblicher Planungsergebnisse zur Verfügung stellt, um so eher ist die Möglichkeit einer straffen Koordinierung und Kooperation gegeben.¹⁶³⁾ Diese Maßnahmen von einer zentralplanenden Stelle lassen ähnlich wie im Verbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen mit einer Unternehmensspitze höhere Leistungen erwarten, die sich bei den Genossenschaften und ihren Mitgliedern in einer Stärkung ihrer wirtschaftlichen Position bemerkbar machen würden.

Die Verwirklichung einer überbetrieblichen Rationalisierung unter gesamtorganisatorischer Sicht setzt eine gewisse Führungseinheit innerhalb des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes durch die Entwicklungsgesellschaft voraus. Dieser Umstand macht es erforderlich, daß durch Verzicht der Genossenschaften auf einen Teil ihrer Autonomie in bestimmten Fragen der Entwicklungsgesellschaft ein geringer Teil an Vollmachten eingeräumt wird. Dadurch soll jedoch nicht der Verdacht entstehen, daß damit die Autonomie der einzelnen Genossenschaften aufgehoben würde. Die notwendige Neuorientierung innerhalb des Genossenschaftswesens mit Hilfe der Entwicklungsgesellschaft soll nicht die genossenschaftliche Demokratie, die genossenschaftliche Funktion der Personenvereinigung, ja überhaupt das genossenschaftliche Ideengut aufheben.¹⁶⁴⁾

Die Verkörperung der Führungseinheit durch die Entwicklungsgesellschaft macht gegenüber den Verbänden eine klare Funktionsabgrenzung erforderlich, da letztere neben der Funktion der Prüfung gleichzeitig einen umfassenden Betreuungsauftrag¹⁶⁵⁾ zu erfüllen haben, der sie im Laufe der Entwicklung in vielen Fällen Führungsfunktionen ausüben ließ. Eine genaue Funktionsabgrenzung gegenüber den Verbänden ist im Rahmen dieser Arbeit erst dann möglich, wenn die Funktionen der Entwicklungsgesellschaft deutlicher herausgearbeitet sind.

In dem Bericht der britischen unabhängigen Kommission wird festgestellt, daß nur eine nationale Organisation — die Entwicklungsgesellschaft — die Verantwortung zur Sicherung einer optimalen organischen Entwicklung der Gesamtorganisation, hier der Organisation der Kon-

¹⁶²⁾ Anm.: Das Vertrauen zur Entwicklungsgesellschaft und ihrer betont beraterrischen Tätigkeit ist deshalb erforderlich, da Beratung eine reine Vertrauenssache ist. Vgl. hierzu Bredt, Otto, „Die Beratung der Unternehmungen“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 254, S. 12.

¹⁶³⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 269.

¹⁶⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg VIII, „Zur Problematik genossenschaftlicher Entwicklungsgesellschaften“, in: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1961, Nr. 24, S. 498.

¹⁶⁵⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 220 ff; vgl. hierzu auch Stupka, Johannes I, a. a. O., S. 54.

sumgenossenschaften, übernehmen kann.¹⁶⁶⁾ Draheim sprach schon 1957 von der Schaffung eines Investitionsfonds für die gesamte Raiffeisenorganisation (Raiffeisen-Investitionsfonds¹⁶⁷⁾, während er in seinen späteren Ausführungen in Anlehnung an den Bericht der unabhängigen Kommission von Entwicklungsgesellschaften¹⁶⁸⁾ spricht, die ähnliche Aufgaben zur Leistungssteigerung erfüllen sollen wie sein Investitionsfonds und die Development Society.

Es erhebt sich hier die grundsätzliche Frage, ob es ratsam ist, jeweils getrennt für die einzelnen Genossenschaftszweige eine eigene und selbständige Entwicklungsgesellschaft oder nur eine einzige Entwicklungsgesellschaft für alle Genossenschaftssparten zu gründen.

Die Verschiedenartigkeit der Interessenlagen bei den einzelnen Genossenschaftssparten, verbunden mit einem untereinander häufig anzutreffenden scharfen Wettbewerb, wie er beispielsweise bei den Volksbanken und den Raiffeisenkassen, den Konsumgenossenschaften und den ländlichen Absatzgenossenschaften anzutreffen ist, lassen es auf den ersten Blick ratsam erscheinen, mehrere selbständige Entwicklungsgesellschaften zu gründen. Dieser Gedanke wird einmal noch durch das traditionsbeschwerte Nebeneinander der verschiedenen Genossenschaftszweige unterstützt und zum anderen auch durch die heute noch allzu häufig fehlende Einsicht in die Notwendigkeit, sich der vorhandenen Kräfte durch sachgerechte überorganisatorische Maßnahmen zu bedienen.

Einfacher und mit weniger Schwierigkeiten würde sich somit die Bildung von mehreren selbständigen Entwicklungsgesellschaften für die verschiedenen Genossenschaftssparten durchführen lassen. Schwierigkeiten und Probleme, wie sie bei einer einzigen Entwicklungsgesellschaft beispielsweise bei der Aufteilung der Gelder für geplante Investitionsvorhaben in den verschiedenen Sparten entstehen können, sind bei mehreren Institutionen dieser Art wohl kaum zu erwarten. Eine verstärkte zwischen- und überbetriebliche Rationalisierung und Neuorientierung zur Leistungssteigerung innerhalb der einzelnen Genossenschaftszweige kann durch die neueinzurichtenden Institutionen ebenfalls erreicht werden. Es ist nun allerdings zu fragen, ob die auszuübenden Funktionen von einer einzigen Entwicklungsgesellschaft nicht intensiver und auch kostengünstiger, also — insgesamt gesehen — optimaler ausgeführt werden können. Es kommt nicht allein darauf an, daß eine Leistungssteigerung im Genossenschaftswesen herbeigeführt wird, sondern auch wie sie ermöglicht wird. Bei der Bildung der Entwicklungsgesellschaft handelt es sich somit um die Diskussion des „Optimums“.

Die zwingende Notwendigkeit zur Verwirklichung eines Optimums innerhalb des Genossenschaftswesens kann durch zwei Tatbestände erhärtet werden. Aus der Gültigkeit des Wirtschaftlichkeitsgebotes für Genossenschaften kann die Forderung nach steter Rationalisierung abgeleitet werden. Wie einleitend festgestellt wurde, folgt daraus, daß die Frage der Rationalisierung in allen genossenschaftlichen Einrichtungen stets neu gestellt und beantwortet werden muß, also auch in der neueinzurichtenden Entwicklungsgesellschaft.

¹⁶⁶⁾ Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 126 und 127.

¹⁶⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 16.

¹⁶⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 106.

Der zweite Tatbestand kann in dem Grundgedanken der Zusammenarbeit, der Kooperation, gesehen werden. Da er zum Wesen der Genossenschaft gehört, so muß er auch Wesensbestandteil der Entwicklungsgesellschaft sein.

Eine optimale Funktionsausübung unter strenger Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsgebotes und einer engen Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Genossenschaftsorganisation zur Potenzierung der vorhandenen Kräfte ist nur durch eine einzige Entwicklungsgesellschaft möglich. Unter den gegebenen verschärften Wettbewerbsbedingungen auf nahezu allen Märkten — dabei kann die derzeitige Situation als nicht nur vorübergehend oder einmalig bezeichnet werden — würde dann von einer umfassenden Rationalisierung und Neuorientierung gesprochen werden können, wenn es zur Bildung einer einzigen Entwicklungsgesellschaft für alle Genossenschaftszweige käme. Die zahlreichen Gemeinsamkeiten in den Wettbewerbsanstrengungen der einzelnen Genossenschaften und Zentralen sprechen für eine Konzentration der verschiedenartigen Aufgaben in einer Institution. Die konsequente Konzentration von Funktionen in einer Entwicklungsgesellschaft läßt eine wirksamere Funktionsausübung mit niedrigeren Kosten erwarten, als wenn diese Aufgaben gleichzeitig von mehreren Institutionen, getrennt nach Sparten, ausgeübt würden. Bei der Funktionskonzentration zur wirtschaftlichen Funktionsausübung handelt es sich im Prinzip um die Ausnutzung der Vorteile zunehmender Betriebsgröße, die im Bereich der zusammengefaßten Funktionen die Anwendung wirtschaftlicher Verfahren ermöglicht. Die Funktionskonzentration bei einer Entwicklungsgesellschaft führt gleichzeitig zu einer Vergrößerung ihres Funktionsbereiches. Das hat zur Folge, daß bestimmte Funktionen zusätzlich ohne hohe Kosten erfüllt werden können.

Die Auswertungen der Untersuchungen und die Planungen dieser zentralen Stelle müßten jedoch entsprechend den Besonderheiten der verschiedenen Genossenschaftszweige vorgenommen werden. Doppelte und somit überflüssige Arbeit, die sich zwangsläufig bei mehreren Entwicklungsgesellschaften ergäbe, wäre nicht möglich. Zum anderen sähe sich eine zentrale Institution weit eher in der Lage, den hohen, nur schwer zu erfüllenden Anforderungen hinsichtlich qualifizierter Mitarbeiter und ausreichender finanzieller Mittel zu entsprechen; damit wären zwei Faktoren gegeben, die ganz entscheidend die Güte und Durchschlagskraft der Entwicklungsgesellschaft beeinflussen. Wenn schon Rationalisierung und Koordinierung innerhalb des Genossenschaftswesens aus den nahezu gleichen Anliegen der verschiedenen Genossenschaftszweige — die zudem alle von ein und derselben Idee der Förderung ihrer Mitglieder durch Kooperation getragen sind — betrieben werden soll und muß, dann sollte diesen Erfordernissen möglichst rationell entsprochen werden. Einer Entwicklungsgesellschaft wäre es auch möglich, den Effekt der Leistungssteigerung bei den einzelnen Genossenschaften wie auch in der gesamten Organisation neben dynamisch-unternehmerischen Maßnahmen auch noch dadurch zu verbessern, daß sie die verschiedenen Genossenschaftszweige enger aneinander heranzuführt und so die Voraussetzung für eine engere und planmäßig abzustimmende Zusammenarbeit allmählich schafft. Durch eine engere und intensivere Zusammenarbeit würde ein Weg beschrít-

ten, der bisher leider nur in allzu wenigen Fällen erfolgreich begangen worden ist, obwohl bei den bisher praktizierten Beispielen die Vorteile ganz eindeutig sind.

Die Bedeutung einer einzigen Entwicklungsgesellschaft wird auch noch dadurch unterstrichen, daß nur eine zentrale Institution die Verantwortung für das Ansehen des gesamten Genossenschaftswesens in der Öffentlichkeit übernehmen kann.¹⁶⁹⁾ Zum anderen ist eine zentrale Stelle im Rahmen der weltweiten wirtschaftlichen Verflechtung anderen Institutionen und Wirtschaftsgruppen gegenüber weit wirkungsvoller, als mehrere einzelne Institutionen das je sein könnten.

Zu den Trägern der Entwicklungsgesellschaft wäre zu sagen, daß hierfür die Mitglieder der Einzelgenossenschaften, die Genossenschaften selber, die Zentralen und eventuell auch die Verbände in Frage kämen. Auf sie und die Anteilseigner der Entwicklungsgesellschaft wird im Zusammenhang mit der Finanzierung noch näher eingegangen werden.

III. Die möglichen Aufgaben und Ziele einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft

1. Die Übernahme allgemeiner Planungs- und Beratungsfunktionen

a) Die Beratung im genossenschaftlichen Unternehmensverbund in methodischen Fragen der betrieblichen Planung

Eine Form der Einflußnahme der Entwicklungsgesellschaft auf die Planung und somit auf die Wirtschaftsgestaltung der Genossenschaften kann sich darauf beziehen, den angeschlossenen Wirtschaftszentralen und Einzelgenossenschaften methodische Hilfestellung bei der Erarbeitung von Unternehmensplänen zu leisten. Die Unternehmungsplanung gewinnt auch bei den Genossenschaften zusehends an Bedeutung, da Tradition, Intuition und Fingerspitzengefühl zwar auch heute noch für eine Unternehmensführung wichtig sind, zur Bewältigung der vielseitigen Aufgaben mit ihren wachsenden Risiken jedoch nicht mehr ausreichen.¹⁷⁰⁾

Die Entwicklungsgesellschaft würde für eine Planung methodisch wissenschaftliche Vorarbeiten unternehmen, die normalerweise von jedem genossenschaftlichen Unternehmen bzw. auch nur von den Zentralen oder Verbänden geleistet werden müßten, wenn eine Unternehmungsplanung erfolgen soll. Diese Maßnahmen haben mit der eigentlichen Planung noch nichts zu tun. Ihre Bedeutung ist jedoch darin zu sehen, daß sie die Planung entscheidend beeinflussen können und somit auch in der Lage sind, eine gleichartige Ausrichtung herbeizuführen. Wenn hier von Planung die Rede ist, so soll hierunter die Möglichkeit verstanden werden, bestimmte Konzeptionen im voraus zu erarbeiten, um sicherzustellen, daß die Handlungen des Unternehmens zeitlich und sachlich in optimaler Rangfolge ablaufen.¹⁷¹⁾

¹⁶⁹⁾ Anm.: Vergleiche hierzu auch die Ausführungen über eine zentrale Institution. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 118.

¹⁷⁰⁾ Vgl. „Beratungsunternehmen für Lieferant und Kunde“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 84, S. 9.

¹⁷¹⁾ Vgl. Koch, Helmut, „Betriebliche Planung“, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik, Wiesbaden 1961, S. 9—11.

Ein praktisches Beispiel für eine derartige Planungsberatung finden wir im Großhandel. Hier haben sich verschiedene Organisationen des Handels zu einer Rationalisierungsgemeinschaft zusammengefunden, die sich mit fachwissenschaftlichen Untersuchungen über die moderne Betriebsführung im Handel befaßt. Aus diesen Untersuchungen entstand dann eine Anleitung über die Betriebsplanung im Großhandel mit entsprechenden Formularsätzen.¹⁷²⁾

Diesem Beispiel sollte die Entwicklungsgesellschaft folgen und unter Berücksichtigung der modernsten Gesichtspunkte betrieblicher Planung ihre Ergebnisse den Genossenschaften, für die einzelnen Bereiche entsprechend abgewandelt, zur Verfügung stellen. Auf diese Art und Weise wäre es der Entwicklungsgesellschaft durch ihre beratende Tätigkeit möglich, die genossenschaftliche Arbeit „zielorientiert“ zu beeinflussen und die Bereitschaft der Genossenschaften zur Umstellung und Anpassung an die Marktverhältnisse zu wecken. Die Entwicklungsgesellschaft hätte somit eine Aufgabe zu erfüllen, die im Vorfeld der eigentlichen Planung liegt, nämlich in der Vorbereitung auf eine mögliche unternehmerische Planung durch die Genossenschaften.

b) *Die Einschätzung der zukünftigen Strukturwandlungen der Märkte und Wirtschaftsräume in ihrer Bedeutung für eine langfristige Planung*

Angesichts der immer größeren Zahl wirtschaftlicher, sozialer, politischer, soziologischer und psychologischer Faktoren, die das betriebliche Geschehen beeinflussen, und der immer komplizierter werdenden Zusammenhänge auf sich vergrößernden Märkten steht die Unternehmungsführung vor der unabweisbaren Aufgabe, ihre eigene Arbeit auf das gründlichste zu rationalisieren. Es ist nämlich nicht so, daß nur innerhalb des Genossenschaftswesens eine Neuorientierung und eine schöpferische Unruhe erforderlich erscheint. Die wirtschaftliche Lage bietet den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wie den Genossenschaften mehr Risiken und weniger Sicherheiten. In dieser Situation gewinnt die unternehmerische Planung auf weite Sicht sehr an Bedeutung.¹⁷³⁾ Eine erfolgreiche Unternehmensplanung macht nicht nur die Beobachtung und Berücksichtigung der Spannungen im eigenen Unternehmen oder Unternehmensverbund, sondern ebenso innerhalb der Branche, der gesamten Volkswirtschaft und der Weltwirtschaft erforderlich. In der richtigen prognostischen Erfassung von künftigen Entwicklungstendenzen liegt für die Entwicklungsgesellschaft eine weitere wichtige Aufgabe, da die Zukunftserwartungen als Faktoren bei dem gegenwärtigen Denken und Handeln mit einkalkuliert werden müssen. Unternehmerische Planung auf weite Sicht ist für die Unternehmen deshalb so wichtig, da wir nicht prophezeien können.¹⁷⁴⁾

Die Möglichkeit der richtigen Einschätzung künftiger Entwicklungstendenzen ist daher besonders bei längerfristigen Planungen von großer Bedeutung, insbesondere in einer Wirtschaft, die wie die unsere durch eine wachsende Investitionstätigkeit gekennzeichnet ist. Je langfristiger nun

¹⁷²⁾ Vgl. Ziegler, Franz und Möllers, Paul, „Modern planen — besser disponieren“, Neue Wege der Betriebsplanung im Großhandel, Textband und Formularband, hrg. Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln 1958.

¹⁷³⁾ Vgl. hierzu auch Schreiterer, Gerhard, „Mehr Planung in Handelsbetrieben“, in: Handelsblatt, 1962, Nr. 56, S. 9.

¹⁷⁴⁾ Vgl. Drucker, Peter F. I., „Gedanken für die Zukunft“, Düsseldorf 1959, S. 59 ff.

eine unternehmerische Planung aufgezogen wird, um so größer sind die Risiken, mit denen gerechnet werden muß. Vorhandene Unsicherheiten dürfen allerdings nicht dazu führen, daß langfristige Unternehmungspläne nicht aufgestellt oder auch nur hinausgezögert werden, vielmehr sollte versucht werden, die Risiken aus der Planung weitgehend zu eliminieren.

Zur Untermauerung langfristiger Pläne sind die meisten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen dazu übergegangen, ihren eigentlichen Planungsüberlegungen eine oft sehr umfangreiche Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung vorausgehen zu lassen. Dabei werden in vielen Fällen nicht nur Einflußgrößen berücksichtigt, die in unmittelbarer Weise für das Unternehmen von Bedeutung sein könnten, wie Umsatz, Investitionen und Beschaffungsmöglichkeiten, sondern auch mittelbare Größen, die sich aus Berührungspunkten mit Entwicklungen in allen Gesamtbereichen von Technik, Naturwissenschaft, Politik und Gesellschaftsordnung ergeben können. Diese Tatsachen machen es deutlich, wie sehr auch unter rein betriebswirtschaftlichem Aspekt die Notwendigkeit erkannt wird, die betriebliche Arbeit im Rahmen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung zu sehen und sie in eine allgemeine Wirtschaftsprognose einzubeziehen.¹⁷⁵⁾

Was bisher über die langfristige Unternehmungsplanung gesagt worden ist, das hat auch seine Bedeutung für die kurzfristige Umsatzplanung. Auch hier ist das Wissen um konjunkturelle und saisonale Schwankungen innerhalb einer geplanten Periode von großer Wichtigkeit.

Mit dem Übergang vom Wiederaufbau und Ausbau der eigenen Volkswirtschaft zu den größeren Wirtschaftsgebilden des europäischen und atlantischen Raumes sind die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wie die Genossenschaften vor Aufgaben gestellt, deren Erfüllung einzelnen Unternehmen alleine nicht mehr möglich ist. Diese Aufgaben erfordern Gemeinschaftsarbeit. Hier erwächst der Entwicklungsgesellschaft eine fruchtbare Aufgabe, vorausschauend für das gesamte Genossenschaftswesen tätig zu werden. Die Erstellung einer Marktprognose für die einzelnen Genossenschaftszweige und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft übersteigt die Kräfte der vielen kleinen und mittleren Genossenschaften und Wirtschaftszentralen. Hier zu fehlen diesen Unternehmern einfach die Kräfte in personeller wie auch in finanzieller Hinsicht; und zum anderen ist eine prognostische Arbeit über die Absatzchancen schon deshalb nicht möglich, weil sie in der Erfüllung ihrer Tagesarbeit nicht den gesamten Überblick über die Branche haben, wie das bei einer zentralen Institution, die die Entwicklungsgesellschaft darstellt, möglich ist bzw. möglich sein sollte.

Angesichts der größeren Märkte und der daraus resultierenden größeren Aufgaben sollten die Verbände die Methodik ihrer Arbeit kritisch überprüfen. In diesem Zusammenhang erscheint es daher wenig sinnvoll, wenn die Aufgaben der Marktprognose — als Beispiel — in Zukunft sowohl von einzelnen Genossenschaftsverbänden als auch von der Entwicklungsgesellschaft wahrgenommen würden. Wie die Praxis bisher gezeigt hat, werden die eigentlichen Prognosen in vielen Fällen selbst nicht einmal

¹⁷⁵⁾ Vgl. „Dynamische Betriebsführung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsel-lagen“, (6. Plankostentagung), in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1959, S. 312 ff.

von den Verbänden aufgestellt.¹⁷⁶⁾ Systematische prognostische Arbeiten gehen zumeist selbst über die Kapazität der Verbände hinaus. Das führt dann dazu, daß die Zusammenarbeit mit entsprechenden Instituten als die sinnvollste Form angestrebt wird. Dies dürfte auch im genossenschaftlichen Bereich für die Entwicklungsgesellschaft gelten. In solch einem Fall wäre es dann die Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft, sich mit den Ergebnissen der Institutsprognose¹⁷⁷⁾ auseinanderzusetzen und sie für die einzelnen Genossenschaftssparten kritisch auszuwerten. Bei allen Prognosen der Entwicklungsgesellschaft muß beachtet werden, daß ihre Aussagen so weit wie es eben möglich realistisch sind. Da die Prognosen Anhaltspunkte bedeuten sollen, so könnte ihre zu optimistisch gehaltene Aussage zu falschen Vorstellungen Anlaß geben, aufgrund derer besonders kleinere Unternehmen unter Umständen vorbehaltlos ihre Entscheidungen treffen. Die Enttäuschung ist dann sehr groß, wenn die vorausgesagte Entwicklung bei ihnen nicht eintritt.

Die Bedeutung der Wirtschaftsprognose der Entwicklungsgesellschaft kann nicht so umfassend gesehen werden, daß die genossenschaftlichen Unternehmen von ihrer eigenen unternehmerischen Entscheidung entbunden werden. Die Entwicklungsgesellschaft soll nur aufgrund ihrer zentralen Stellung und der damit verbundenen Umsichtigkeit auf eine ökonomische Leistungssteigerung im gesamten Genossenschaftswesen hinwirken, indem sie unternehmenspolitische Ziele definiert, Voraussetzungen klärt und Erwartungen formuliert. Sie würde die Möglichkeiten aufzeigen, die bei einem Handlungsablauf einzukalkulieren sind, nach denen dann Entscheidungen gefällt werden. Somit würde die Entwicklungsgesellschaft bei den Genossenschaften eine zielbewußte Planung auf lange Sicht ermöglichen, die sich dann als ein kontinuierlicher Prozeß darstellt, der gegenwärtige, mit Unsicherheit behaftete unternehmerische Entscheidungen unter bestmöglicher Kenntnis ihrer künftigen Bedeutung zu treffen ermöglicht, aber unter eigener Verantwortung der handelnden Stelle.

In einer Wettbewerbswirtschaft kann durch die Möglichkeit, die betriebliche Absatzplanung und damit einhergehend die Investitionsplanung mit Hilfe von Prognosen der Entwicklungsgesellschaft durchzuführen, eine nicht unwesentliche Stärkung der genossenschaftlichen Wettbewerbskraft erreicht werden. Unternehmen, die rechtzeitig genug die Erfassung bestimmter wirtschaftlicher Entwicklungstendenzen, besonders zur Absatzseite hin, erkannt und daraus im Sinne Schumpeters¹⁷⁸⁾ „Inovator“ die notwendigen unternehmungspolitischen Konsequenzen gezogen haben, genießen heute beachtliche Wettbewerbsvorteile. Man denke nur beispielsweise an die Unternehmen, die die Marktchancen für Kunststoffe frühzeitig erkannt haben.

¹⁷⁶⁾ Anm.: Die Aufstellung von langfristigen Prognosen für die erwerbswirtschaftlichen Großbetriebe der eisenschaffenden Industrie und auf dem Sektor der Energieherstellung erfolgt in vielen Fällen durch entsprechende Abteilungen bzw. Ausschüsse der OEEC, der Hohen Behörde und des Energiewirtschaftlichen Instituts an der Universität Köln für Energieprognosen.

¹⁷⁷⁾ Anm.: Hier können insbesondere die Ergebnisse des Ifo-Instituts, der Deutschen Bundesbank, des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (Essen) und andere in Frage kommen.

¹⁷⁸⁾ Vgl. Schumpeter, Josef, „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, 2. Aufl., München 1950.

Die Entwicklungsgesellschaft sollte ihre Aufgabe jedoch nicht so umfassend sehen, daß von ihr ganz spezielle Prognosen erstellt werden. Ihre vorausschätzende Tätigkeit sollte sich vielmehr auf generelle Prognosen beschränken. Wieweit es ihr überhaupt möglich wäre, für die Beurteilung z. B. der künftigen Absatzentwicklung in einem ganz konkreten Fall gültige Aussagen zu machen, hinge mit davon ab, wieweit innerhalb der Genossenschaftssparten die Einzelgenossenschaften und Zentralen sich bereit fänden, vertrauliches Informationsmaterial an die Entwicklungsgesellschaft zur Auswertung weiterzugeben. Ohne diese Frage hier zu beantworten, kann gesagt werden, daß die Einrichtung der Entwicklungsgesellschaft nicht dazu führen soll, bestehende Institutionen wie Verbände oder auch Zentralen, die sich mit ähnlichen Aufgaben, nur im wesentlich kleineren Ausmaße, befassen, nun gänzlich ihrer Funktionen zu berauben. Die Arbeiten der Entwicklungsgesellschaft, der Verbände und Wirtschaftszentralen sollten dahingehend rationalisiert werden, daß die Entwicklungsgesellschaft im Falle vorausschauender Analysen die großen Entwicklungslinien, allgemein gehalten, skizziert. Die Verbände und Zentralen würden auf diese Art zu einer intensiveren und gleichzeitig erfolgversprechenden Beschäftigung mit der zukünftigen Entwicklung angeregt. Ihre eigentliche Aufgabe besteht in solch einem Falle dann in der kritischen Auswertung der von der Entwicklungsgesellschaft im großen gegebenen Prognose für die Anwendung auf konkrete betriebliche Gegebenheiten. Durch diese Art der Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsgesellschaft, Zentralen und Genossenschaften würde die Wirtschaftsprognose der Entwicklungsgesellschaft die gesamtorganisatorische Ausrichtung im Genossenschaftswesen maßgeblich beeinflussen. Darüber hinaus käme ihr durch ihre anregende Wirkung zur Beschäftigung mit den Fragen der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung eine erzieherische Aufgabe zu, die bei dem Streben nach höheren Leistungen im Genossenschaftswesen nicht unbeachtet bleiben sollte.

2. Die Übernahme spezieller Planungs- und Beratungsfunktionen

a) Marktforschung

Die bisherigen Aufgaben, die Hilfestellung in methodischen Fragen der betrieblichen Planung und die generelle Wirtschaftsprognose, lagen mehr oder weniger im Vorfeld der eigentlichen betrieblichen Planung; daneben ist aber denkbar, daß die Entwicklungsgesellschaft einzelne Teilfunktionen der Planung übernimmt, die von grundsätzlicher Bedeutung im Genossenschaftswesen sind und die wettbewerbspolitische Stellung der Genossenschaften in der Marktwirtschaft untermauern. Dies wird um so wichtiger, da es die Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft sein soll, an den Stellen in der genossenschaftlichen Organisation anzusetzen, die als grundsätzlich ergänzungs- und abstützungsbedürftig erkannt worden sind. Da das Schwergewicht der betrieblichen Planung sehr stark zur Absatzseite hin orientiert ist, so sollte sich die Entwicklungsgesellschaft auch der bedeutsamen Frage der Marktforschung widmen.

Die Schaffung neuer Produktionskapazitäten durch eine expansive Investitionspolitik, sei es aus dem Zwang zur Rationalisierung, um dem Druck des Arbeitsmarktes besser ausweichen zu können, oder aber in der planmäßigen Absicht, in Anbetracht der wachsenden Märkte die Position

des eigenen Unternehmens durch eine entsprechende Produktionsausweitung zu verbessern, führte in der jüngsten Vergangenheit eine Wettbewerbssituation herbei, wie sie vergleichbar für uns noch nicht in Erscheinung getreten ist. Marktsättigung auf der einen, erweiterte Produktionskapazitäten auf der anderen Seite erzwingen im Zusammenhang mit der Vollbeschäftigung von den erwerbswirtschaftlichen wie von den genossenschaftlichen Unternehmen die Fortsetzung einer Produktion mit niedrigsten Stückkosten und möglichst großen Ausbringungsmengen. Zur Meisterung dieser Situation müssen auch die Genossenschaften neue Mittel und Methoden einsetzen, wenn sie im Wettkampf mit der Konkurrenz nicht unterliegen wollen. Die Betreibung der Marktforschung durch die Entwicklungsgesellschaft für die Genossenschaften würde innerhalb der genossenschaftlichen Organisation ein Instrument bedeuten, das wesentlich dazu beitrüge, den Existenzkampf auch weiterhin zu bestehen.¹⁷⁹⁾

Die bisherigen Orientierungsmethoden der genossenschaftlichen Unternehmen, die vornehmlich auf eigenen Vergangenheitserfahrungen und zufälligen Informationen über das gegenwärtige Wirtschaftsgeschehen basieren, reichen heute bei dem Wandel der allgemeinen Marktsituation nicht aus. Aufgrund einer laufenden Untersuchung der gegenwärtigen Marktsituation (Marktanalyse) und der kontinuierlichen Beobachtung der Marktentwicklung (Marktbeobachtung) würden beide zusammen, Marktanalyse und Marktbeobachtung, die Basis darstellen, auf der die Entwicklungsgesellschaft eine Prognose der künftigen Marktentwicklung aufbauen könnte.

Aus ihrer Tätigkeit der Marktforschung könnte die Entwicklungsgesellschaft für die Genossenschaften Ergebnisse ableiten, die die unternehmerischen Maßnahmen entsprechend ihrer zeitlichen Begrenzung und ihres Charakters verschiedenartig zu beeinflussen in der Lage wären. So könnten sich diese Anregungen der Entwicklungsgesellschaft kurzfristig auf die aktuelle Tätigkeit der genossenschaftlichen Unternehmen im Markt beziehen, ohne strukturell das Verhältnis des Unternehmens zum Markt zu berühren; die Maßnahmen können aber auch dazu beitragen, die Unternehmenspolitik auf lange Sicht zu beeinflussen oder festzulegen. Im letzteren Fall würden die Struktur des Unternehmens und sein Verhältnis zum bzw. seine Stellung im Markt entscheidend verändert.

Betrachten wir die Marktforschung der Entwicklungsgesellschaft unter diesem Aspekt, so stellen ihre Ergebnisse für die Genossenschaften ein Instrument der Unternehmenssteuerung dar. Sie ermöglichen ein Erkennen und Steuern der Unternehmensvorgänge, indem sie einmal das gegenwärtige Marktgeschehen betreffen und zum anderen die Voraussetzung zur Vorbereitung einer langfristigen Unternehmensplanung abgeben.

Von der Praxis her gesehen ergibt sich bei der langfristigen Aufgabenstellung ein besonders enger Zusammenhang zu den schon angeführten Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft, der Konjunkturforschung und der längerfristigen Prognose. Sofern die Marktforschung Maßnahmen der

¹⁷⁹⁾ Zur Bedeutung der Marktforschung für Mittel- und Kleinbetriebe durch Marktforschungsinstitute siehe: „Marktforschung für Mittelbetriebe“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 257, S. 9.

kurzfristigen Unternehmenspolitik dient, ist ein besonders enges Verhältnis der Entwicklungsgesellschaft zur Marktbeobachtung erforderlich.

Für die Genossenschaften ist die Behandlung langfristiger Probleme durch die Entwicklungsgesellschaft von besonderer Bedeutung, da sie den einzelnen Genossenschaften bei ihrer Unternehmensführung Unterlagen für ihre Dispositionen zur Verfügung stellt, damit ökonomische Entscheidungen über neuzeitliche Einrichtungen nicht ins Leere getroffen werden. Marktforschung durch eine zentrale Institution soll den genossenschaftlichen Unternehmen bei der wachsenden Konkurrenz eine mittelbare Stütze bei ihrer betrieblichen Planung bedeuten, die dazu beiträgt, Fehlinvestitionen und damit Verluste zu vermeiden, und die den Genossen darüber hinaus hilft, ihren Markt zu sichern.

b) Strukturplanung und optimale Betriebsgröße

ba) Die Leistungsfähigkeit und optimale Betriebsgröße

Mit den nun folgenden Ausführungen über eine genossenschaftliche Strukturplanung kommen wir in einen weiteren Bereich der möglichen Aufgaben für die Entwicklungsgesellschaft.

Wenn immer wieder die Forderung nach einer größeren Leistungsfähigkeit im Genossenschaftswesen erhoben wird, um bei einer verschärften Konkurrenz am Markte die Mitglieder in ausreichendem Maße fördern zu können, so taucht damit die Frage auf, wodurch eine leistungsfähige Genossenschaft in unserer Zeit gekennzeichnet ist. Wie sollte sie beschaffen sein und welche Initiative sollte sie ergreifen? Diese Fragen führen uns zum Problem der sog. optimalen Betriebsgröße und damit gleichzeitig, wie wir später noch zeigen werden, zur optimalen Zahl der Genossenschaften schlechthin. Die Frage der optimalen Betriebsgröße ist jedoch nicht nur im Genossenschaftswesen akut, sie wird in gleich lebhaftem Maße in vielen Bereichen der Wirtschaft diskutiert. Das Herausfinden und die Verwirklichung der optimalen Betriebsgröße ist deswegen so bedeutsam, da sie, ganz allgemein ausgedrückt, ein Arbeiten unter den günstigsten Bedingungen mit dem größten Erfolg erlaubt.

Innerhalb des Genossenschaftswesens können wir innerhalb der gleichen Gruppe und der gleichen Branche oft erstaunliche Unterschiede in der Betriebsgröße feststellen. Von einer branchenmäßigen Abhängigkeit der Betriebsgröße kann daher wohl kaum ausgegangen werden. Die Genossenschaftsorganisation unterscheidet sich so z. B. von den Großfilialunternehmen dadurch, daß sie aus örtlichen Organisationen zusammengesetzt ist, die alle für sich souverän sind. Alle diese örtlichen Organisationen versuchen, ihr Gebiet mit allen Waren und Dienstleistungen zu versorgen.¹⁸⁰⁾ So kommt es, daß den großen genossenschaftlichen Gebilden häufig eine Vielzahl von kleinen Genossenschaften im gleichen Sektor gegenüberstehen, die infolge ihrer geringen Größe oft mit erheblichen Schwierigkeiten zu ringen haben.

bb) Die allgemeine Tendenz zu größeren genossenschaftlichen Betriebsgrößen

Im Zuge des dynamischen wirtschaftlichen Wachstums ist die Tendenz zum größeren Betrieb, zur größeren Unternehmung, in allen Bereichen

¹⁸⁰⁾ Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 78.

der Wirtschaft unverkennbar festzustellen. Die Genossenschaften in fast allen Ländern und Sparten befassen sich mit der bewußten Gestaltung ihrer Betriebsgröße. Sie streben ein Wachstum an und haben in diesem Bemühen auch bereits große Erfolge erzielt. Wachsende Betriebsgrößen brauchen nun kein Grund zur Beunruhigung zu sein, wenn hinter dem Zug zum größeren Betrieb wirklich nichts anderes steht als ein gesunder Entwicklungsprozeß oder das Ausscheiden von nicht mehr lebensfähigen Zwergbetrieben.

So läßt sich z. B. bei uns innerhalb des genossenschaftlichen Großhandels eine starke Tendenz zum größeren Betrieb mittels Verschmelzung erkennen.¹⁸¹⁾ Ziel dieser Verschmelzungen kleinerer Genossenschaften mit größeren ist die Steigerung der Effizienz im ganzen.

So ist auch der Edeka-Verband von der Notwendigkeit überzeugt, daß auf dem Wege der Fusion von Lokalgenossenschaften die optimale Funktionsfähigkeit angestrebt werden müsse.¹⁸²⁾ In dem Bericht des Rewe-Verbandes ist ebenfalls von Verschmelzungsvorgängen und Konzentration die Rede.¹⁸³⁾ Um diesen Leitgedanken zu vertiefen, strebt die Rewe darüber hinaus zum Zwecke der Auftragskonzentration die Zusammenfassung der Wareneinkäufe von mehreren benachbarten Genossenschaften an. Sie will damit ihre Stellung auf den Beschaffungsmärkten und die Basis für Verhandlungen mit Lieferanten verbessern.

Die Tatsache, daß zwei so relativ gefestigte Genossenschaftsgruppen wie die Edeka- und Rewe-Gruppe auf der Suche nach einer geeigneten Betriebsgröße und auch nach einem zweckentsprechenden Betriebstyp sind, um unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen leistungsfähig zu erscheinen, sollte den übrigen Genossenschaften Anlaß geben, ihre Lage zu überdenken.

Weitere Beispiele, in denen die Tendenz zum größeren Genossenschaftsbetrieb zu verspüren ist, lassen sich bei den Konsumgenossenschaften, den landwirtschaftlichen Warengenossenschaften und den ländlichen und gewerblichen Kreditgenossenschaften aufzeigen.¹⁸⁴⁾ Besonders bemerkenswert ist bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften, daß die Zahl der Genossenschaften dieser Gruppe zwar abnimmt, die Zahl der Zweigstellen sich aber vermehrt.

In anderen Ländern hat man sich dem Problem der strukturellen Bereinigung schon seit geraumer Zeit zugewandt, ohne jedoch bisher eine endgültige und restlos zufriedenstellende Lösung gefunden zu haben. Eine endgültige Lösung wird es allerdings auch nicht geben, da sich die wirt-

¹⁸¹⁾ Anm.: Eine Konzentration bei den Genossenschaften ist nach Weissers Ansicht unvermeidbar und auch keinesfalls beunruhigend, da das Genossenschaftswesen nicht dazu dienen dürfe, nicht existenzfähige Genossenschaften künstlich zu erhalten. Vgl. hierzu „Auch Genossenschaften müssen wachsen“, in: Handelsblatt, 1962, Nr. 38, S. 2.

¹⁸²⁾ Vgl. Bericht über den 54. Edeka Verbandstag des Edeka Verbandes Deutscher Kaufmännischer Genossenschaften E. V., in Nürnberg vom 25. 5. — 28. 5. 1961, S. 35, 36 und 76.

¹⁸³⁾ Vgl. „Die Rewe-Zentralorganisation“, in: Zentralverband des genossenschaftlichen Groß- und Außenhandels E. V., Jahrestagung 1962 in Düsseldorf, S. 33/34.

¹⁸⁴⁾ Vgl. Albrecht, Gerhard I, a. a. O., S. 4 ff; vgl. auch Schumacher, Carl I, „Das Problem der Großgenossenschaften in praktischer Sicht“, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 28.

schaftlichen Faktoren in der Zeit stets verändern und neue Anpassungsmaßnahmen erforderlich machen.

Aus der jüngeren Vergangenheit kann zum Beispiel auf die Strukturplanung hingewiesen werden, die vom Verband der britischen Konsumgenossenschaften und zum Teil auch von den holländischen Konsumgenossenschaften angestrebt wird.¹⁸⁵⁾ Die Konsumgenossenschaften in diesen Ländern sind gegenüber anderen Betriebsformen des Handels im Wachstum zurückgeblieben. Das Zurückbleiben in der Leistungsfähigkeit veranlaßte sie, nach Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Effizienz zu suchen. Eine entscheidende Voraussetzung zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wird in der Verschmelzung kleinerer Genossenschaften erblickt. Auf diese Weise sollen wettbewerbsfähige Genossenschaften entstehen, die eine optimale Unternehmensgröße besitzen und Filialbetrieben mit einem regional verzweigten Netz von Verkaufsstellen nicht unähnlich sein sollen.

Auf dem Gebiet der Strukturbereinigung durch Rationalisierungsverschmelzungen haben sich die schwedischen Genossenschaften besonders hervorgetan. In Schweden, wo besonders die Konsumgenossenschaften eine bedeutende Rolle spielen, ist ihre Zahl im Wege der Verschmelzung von 941 in den zwanziger Jahren auf gegenwärtig etwa 600 zurückgegangen, wobei gerade die letzten Jahre einen sehr starken Rückgang zu verzeichnen hatten.¹⁸⁶⁾

Das Bestreben der schwedischen Konsumgenossenschaften geht dahin, bei einem ständigen Wachstum des Umsatzes durch die Verwirklichung ihres „größten Konzentrationsprogramms“ mittels Verschmelzungen die Zahl der örtlichen Konsumgenossenschaften auf etwa 100 zu reduzieren.¹⁸⁷⁾

Als weiteres Beispiel seien noch die Schweizer Konsumgenossenschaften genannt. Im Jahresbericht des Verbandes schweizerischer Konsumgenossenschaften für 1961 wird ebenfalls die Feststellung getroffen, daß die strukturelle Konzentration erfreulicherweise Fortschritte gemacht habe. Die Zahl der angeschlossenen Genossenschaften hat sich hier von 550 im Jahre 1960 auf 533 im Jahre 1961 verringert.¹⁸⁸⁾ Ein Rückgang von 17 Genossenschaften erscheint im Verhältnis zu den Zahlen der fusionierten Genossenschaften in England und Schweden recht klein. Jedoch wird diese Zahl im Hinblick auf die Größe des Landes bei einem anhaltenden Zwang zur Steigerung der Leistungsfähigkeit dennoch als sehr beachtlich empfunden.

Mit dieser Darstellung der gegenwärtigen Verhältnisse sollte die strukturelle Wandlung der Genossenschaft in neuerer Zeit dargelegt werden.

¹⁸⁵⁾ Anm.: Der Bericht der unabhängigen Kommission mißt der Zusammenlegung von Einzelgenossenschaften aus Rationalisierungsgründen große Bedeutung bei und schlägt daher eine Verringerung von gegenwärtig 950 auf ca. 200–300 Konsumgenossenschaften als ideale Zahl vor. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 92.

¹⁸⁶⁾ Vgl. Johanson, Albin, „Anliegen der Genossenschaftspraxis an die Wirtschaft“ in: ZgGenW, Bd. 8, 1958, S. 45; vgl. auch Odhe, Thorsten, „Strukturwandlungen und Probleme der Konsumgenossenschaften Schwedens“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960, S. 287 und 295.

¹⁸⁷⁾ Vgl. Odhe, Thorsten, a. a. O., S. 287.

¹⁸⁸⁾ Vgl. Genossenschaftliches Jahrbuch 1962, hrg. vom Verband schweizerischer Konsumvereine (VSK), Basel, S. 84.

Es ging hierbei nicht um Vollständigkeit, sondern nur um die Charakterisierung des Umbildungsprozesses, der die einzelnen Genossenschaften in mehr oder weniger starkem Maße bereits ergriffen hat. Dabei sollte besonders die strukturelle Entwicklung der ausländischen Genossenschaften durchdacht werden, die schon früher, als es bei uns der Fall gewesen ist, die Notwendigkeit einer strukturellen Bereinigung durch Rationalisierungsverschmelzungen zur Hebung ihrer Leistungsfähigkeit erkannt haben. Die Durchführung einer Strukturplanung mit dem Ziel der Verschmelzung kleinerer Genossenschaften zu größeren und wirtschaftlicheren Gebilden sollte gesichert erscheinen, wenn die Ursachen des bisher aufgezeigten Strukturwandels im Genossenschaftswesen bekannt sind, und die Notwendigkeit zu einem schnellen, wirksamen Handeln als Konsequenz erkannt worden ist.

bc.) Die Bedeutung von Rationalisierungsverschmelzungen für die Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz

Mit der Forderung nach einer zeitgemäßen Leistungsfähigkeit wird auch gleichzeitig die Forderung nach einer bestimmten Mindestgröße für den Genossenschaftsbetrieb gestellt. Die Großbetriebe haben gegenüber den Mittel- und Kleinbetrieben auf vielen Gebieten Vorteile, die sich im Wettbewerb zu Lasten der mittelständischen Unternehmen auswirken. Die optimale Betriebsgröße bildet u. a. die Voraussetzung dafür, daß den Mitgliedern beim Warenabsatz und beim Warenbezug die gleichen günstigen Bedingungen zuteil werden, über die konkurrierende Großunternehmen aufgrund der Größenordnung der Betriebe als gewissermaßen natürliche Leistungsvorteile verfügen. Die Genossenschaften stehen somit auf ihrer Stufe selbst im Wettbewerb; auf der anderen Seite sollen sie ihren Mitgliedern eine Stütze im Konkurrenzkampf sein. Diese Bedingungen setzen daher eine bestimmte Mindestgröße voraus, unterhalb der eine volle Leistungsfähigkeit nicht gewährleistet ist. Die Bestrebungen zu der heute notwendigen oder zumindest wünschenswerten Betriebsgröße laufen letzten Endes in einer Richtung. Als Lösung dieses Problems bietet sich, in anderen Ländern bereits mit Erfolg praktiziert, die Verschmelzung kleinerer Genossenschaften zu größeren an. Zwar besteht auch bei den kleineren Einzelgenossenschaften die Möglichkeit, ihren Betriebsumfang durch eine Intensivierung des Geschäftsverkehrs mit ihren Mitgliedern zu vergrößern, indem sie ihre absatzpolitischen Maßnahmen auf eine starke Auftragskonzentration richten. Der Konzentrationsgrad wird sich bei vielen Genossenschaften noch erheblich steigern lassen, doch dürfte er zur Verwirklichung der erforderlichen Betriebsgröße in den meisten Fällen nicht ausreichen, es sei denn, es werden neue Mitglieder gewonnen. Das Heranziehen neuer Mitglieder setzt aber die volle Entfaltung der genossenschaftlichen Leistungsfähigkeit voraus. Nur wenn von den Genossenschaften greifbare Vorteile geboten werden, können sie mit neuen Mitgliedern rechnen bzw. die alten Mitglieder halten; denn die ideologische Bindung hat an Bedeutung verloren.¹⁸⁹⁾ Das führt nun dazu, daß die Genossenschaften, wollen sie ihre Anziehungskraft behalten bzw. noch erhöhen, gewissermaßen vorleisten müssen. Eine Voraussetzung hierzu

¹⁸⁹⁾ Vgl. Pollard, Sidney, „Der Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959, S. 4.

bietet sich ihnen durch die schon erwähnte Verschmelzung kleinerer Genossenschaften an. Sie würde eine Rationalisierung innerhalb der zusammengeschlossenen Unternehmen bedeuten. Während vor der Verschmelzung z. B. jede Genossenschaft ihr eigenes Lager, einen eigenen Fuhrpark, ein eigenes Verwaltungsgebäude besitzt, und alle diese Einrichtungen infolge einer ungenügenden Betriebsgröße nicht voll in ihrer Kapazität ausgelastet sind, so würde nach dem Zusammengehen eine rationellere Arbeitsweise möglich sein. Wachsende Betriebsgrößen würden darüber hinaus auch Vorteile auf dem Gebiet der Finanzierung von Investitionen zeitigen, und bei Neuinvestitionen könnte es leichter zur Vermeidung von Fehldispositionen kommen, da Entscheidungen über Größe und Standort neuer Einrichtungen von kleineren Unternehmen in ihrem größeren Zusammenhang nur sehr schwer richtig gesehen werden können.

Neben diesen Faktoren haben sich in den letzten Jahren zwei weitere Größen in den Vordergrund geschoben, die das Größenwachstum, und damit auch die Notwendigkeit zur Verschmelzung, wesentlich bestimmen. Es handelt sich hier um die Aufnahme der vielfältigen Beratungsdienste durch die Genossenschaften für ihre Mitglieder und um die Gewinnung und den Einsatz von hervorragenden Fachkräften.

Dem Ausbau von Beratungsdiensten haben die Konkurrenten der Genossenschaften, hier besonders die freiwilligen Ketten, große Aufmerksamkeit gewidmet. Das zwang die Genossenschaften, sich dem Vorgehen der Konkurrenten anzuschließen und mit einem ähnlichen Sortiment von Dienstleistungen aufzuwarten.¹⁹⁰⁾ Die rasche Zunahme des Wettbewerbs am Markt beschleunigte noch den Ausbau und die Verbesserung der Dienstleistungen. So weisen die Dienstleistungen heute eine breite Skala auf. Diese erstreckt sich über die richtige Warenauslage, Umfang des Sortiments, Beratung bei der Gestaltung von Verkaufsräumen, bei der Umstellung auf moderne Verkaufsmethoden, bei Erzeugung und Verwertung von Produkten, auch auf die Beratung in Finanz-, Kredit- und Steuerfragen, auf Werbeberatung, Durchführung von Betriebsvergleichen und Betriebsanalysen, Übernahme des Rechnungswesens durch Buchstellen, Weiterbildung der Mitglieder und des Personals, Hilfe bei der Errichtung von Zweitgeschäften in neuen Stadtteilen und viele Dinge mehr.

Wie die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt haben, werden diese Dienste von den Mitgliedern der Genossenschaft und auch von ihren erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten hoch eingeschätzt. So wird z. B. die Leistungsfähigkeit einer Genossenschaft im Vergleich zu der eines erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten der gleichen Branche heute wesentlich nach der Qualität der Dienstleistungen beurteilt. Das besagt jedoch nicht, daß der Wareneinkauf und Verkauf, die Verwertung, die Lagerung und noch andere an die Ware gebundene Funktionen für die Mitglieder an Bedeutung verloren hätten. Diese Funktionen verstehen sich vielmehr in sehr starkem Maße von selbst. Mit der Aufnahme von Beratungsdiensten und ihrem schnellen Wachsen nach Art und Umfang im Laufe der Jahre ist auch die strukturelle Wandlung der Genossenschaften vorangetrieben worden.

¹⁹⁰⁾ Anm.: Über die Dringlichkeit des Ausbaues der Beratungsleistungen, einhergehend mit dem Betriebsgrößenwachstum, vgl. auch „Rheinischen Genossenschaften weiten aus“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 226, S. 11.

Die Durchführung der verschiedenartigen Beratungsdienste setzt bei den Genossenschaften einen Stab geeigneter Fachkräfte voraus, den sich eine einzelne kleine Genossenschaft nicht leisten kann. Der Umfang der Dienstleistungen erzwingt gewissermaßen die größere Genossenschaft, da nur sie ein ausreichendes Betätigungsfeld für ihre qualifizierten Mitarbeiter bereitstellt und ihre Kosten tragen kann.

Aber nicht nur der gewaltige Umfang der Beratungsdienste drängt zur größeren bzw. zur Großgenossenschaft. Angesichts des anhaltenden Mangels an Arbeitskräften, besonders an Spitzenkräften, gewinnt die wachsende Unternehmensgröße durch Verschmelzung zusehends an Bedeutung. Je größer die Zahl der Genossenschaften ist, um so größer ist auch die Zahl des Personals für Verwaltung, Lager, Fuhrpark usw. Die Verminderung der Zahl der Genossenschaften würde daher zu einer Einsparung an Personal führen. Darüber hinaus könnten im Rahmen der Verschmelzung kleinerer Genossenschaften aus diesen befähigte Fachkräfte einem größeren und verantwortungsvolleren Arbeitsgebiet zugeführt werden. Damit würde gleichzeitig ein Brachliegen und Abwandern von Fachkräften verhindert werden.

Die bisherigen Ausführungen lassen die Notwendigkeit von Rationalisierungsverschmelzungen zur Festigung des Genossenschaftswesens erkennen. Die strukturelle Bereinigung durch Rationalisierungsverschmelzungen mit dem Ziel einer Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz hat bei uns bisher noch keine allzu großen Erfolge gezeitigt.¹⁹¹⁾ Die relativ geringe Straffung läßt die Vermutung aufkommen, daß die Tragweite der notwendig gewordenen Rationalisierungsverschmelzungen bei zunehmend verschärftem Wettbewerb im Interesse der Gesamtbewegung noch nicht voll erkannt worden ist, da sonst die Zahl der Zusammenschlüsse in den einzelnen Sparten größer und die dabei auftretenden Schwierigkeiten in den bisher ausgeführten Fällen geringer gewesen sein müßten.¹⁹²⁾

bd) Die Notwendigkeit der Strukturplanung durch die Entwicklungsgesellschaft mit Hilfe eines umfassenden Verschmelzungsplanes

Der Trend zur größeren Betriebseinheit aus Rationalisierungsgründen ist im Rahmen des Strukturwandels unserer Wirtschaft nicht negativ, sondern positiv zu werten. Die Zusammenlegung von Genossenschaften als Rationalisierungsmaßnahme sollte daher eine weit größere Rolle spielen. Obwohl sich jährlich die Zahl der Genossenschaften infolge von Verschmelzungen verringert, geht die notwendige Strukturbereinigung im Vergleich zur dynamischen Entwicklung des Wettbewerbs zu langsam vor sich, um die strukturelle genossenschaftliche Benachteiligung im Hinblick

¹⁹¹⁾ Anm.: Im Bereich der Konsumgenossenschaften konnten im Jahre 1961 insgesamt nur 13 kleine Konsumgenossenschaften mit größeren verschmolzen werden, so daß am Jahresende in der Bundesrepublik einschließlich West-Berlin 258 Genossenschaften existierten. Vgl. Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1962, Nr. 26, S. 511; vgl. auch die Zahlenangaben in dem Artikel „Konsumgenossenschaften legen zusammen“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 68, S. 10; bei den Raiffeisengenossenschaften konnten im gleichen Jahr dagegen 415 Genossenschaften aufgelöst werden; am Jahresende existierten noch 22 609 Genossenschaftsbetriebe. Vgl. hierzu Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V. 1961, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn 1962, S. 24.

¹⁹²⁾ Vgl. Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1962, Nr. 26, S. 511.

auf die notwendige Leistungsfähigkeit wettzumachen. Man sollte daher nicht die allmähliche Zusammenschlußentwicklung mit ihren Wirkungen abwarten, sondern die notwendige Strukturbereinigung durch eine überregionale systematische Strukturplanung der Entwicklungsgesellschaft beschleunigen. Strukturplanung ist vom Grundsätzlichen aus gesehen eine typisch externe Aufgabe. Die Entwicklungsgesellschaft sollte daher aufgrund ihrer übergeordneten Stellung in dieser Angelegenheit die Initiative ergreifen und Pläne für eine umfassende Verschmelzung aus betriebswirtschaftlicher und gesamtorganisatorischer Sicht für die einzelnen Genossenschaftssparten ausarbeiten. Mit der Aufnahme der Initiative muß die Entwicklungsgesellschaft mehr wollen, als bisher in dieser Richtung getan worden ist. So beschränkten sich bisher die Verschmelzungsvorschläge der Zentralgenossenschaften und Verbände auf solche Fälle, in denen Genossenschaften mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen hatten. Die von der Entwicklungsgesellschaft vorgeschlagenen Verschmelzungen sollten auf breitester Grundlage angestrebt werden und über die kleinen, rückständigen und in Schwierigkeit geratenen Genossenschaften hinaus auch gut fundierte mittlere und größere Unternehmen in die Strukturplanung einbeziehen. Selbst ein so weitgehender Vorschlag einer Verschmelzung oder zumindest einer Kooperation zweier bisher streng auf Selbständigkeit bedachter Genossenschaften wie die Edeka- und Rewe-Genossenschaften und ihrer bezirklichen und zentralen Einrichtungen wäre gar nicht so abwegig, würde doch damit die Schlagkraft — hier der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels — wesentlich erhöht werden.¹⁹³⁾

Die Strukturplanung der Entwicklungsgesellschaft sollte somit vom betriebswirtschaftlichen und gesamtorganisatorischen Standpunkt unter Berücksichtigung wirtschaftlicher wie geographischer Verhältnisse vorgenommen werden und konkrete Vorschläge zur Verschmelzung beinhalten. ¹⁹⁴⁾ Die ausgearbeiteten Vorschläge sollten darüber hinaus durch ökonomische Argumente gestützt werden, in denen die Rationalisierungsmomente mit den daraus resultierenden Vorteilen eingehend dargelegt werden müßten. Eine Verschmelzung sollte praktisch immer dann vorgeschlagen werden, wenn dadurch ein höheres Maß an Wirtschaftlichkeit durch Vermeidung eines parallelen Einsatzes von Menschen und Kapital erreicht werden kann.

Die Strukturplanung mit ihren Verschmelzungsvorschlägen sollte neben der primären Ausrichtung auf Rationalisierungsmomente auch Rücksicht auf die berechtigten Interessen derjenigen nehmen, die von einer Verschmelzung betroffen würden. Die Wahrung der Interessen der Angestellten durch Weiterzahlung der bisherigen Gehälter, Beschäftigung in dem neuen Unternehmen oder, bei vorzeitigem Ausscheiden, durch Sicherung der Altersversorgung tragen wesentlich zum Gelingen der als notwendig erkannten Rationalisierungsverschmelzungen bei.

Im Hinblick auf das Recht und die Möglichkeiten der Verwirklichung der entwickelten Pläne dürften sich für die Entwicklungsgesellschaft Schwie-

¹⁹³⁾ Vgl. Albrecht, Gerhard II, „Die Lebensmittel-Einkaufsgenossenschaften im Wandel der Betriebsformen des Handels“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960, S. 110.

¹⁹⁴⁾ Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 100.

rigkeiten ergeben, da den einzelnen Genossenschaften das Recht zusteht, über ihr eigenes Schicksal zu entscheiden. Selbst die Verbände und Zentralwirtschaften haben sich bisher nur sehr behutsam auf dem Gebiet der strukturellen Beeinflussung betätigen können.¹⁹⁵⁾ Dieser Hinweis soll hier genügen, da in den noch folgenden Ausführungen auf die grundsätzlichen Möglichkeiten der Durchführung von Vorhaben der Entwicklungsgesellschaft mit der sich dabei möglicherweise ergebenden Problematik noch eingegangen wird.

c) Investitionsplanung und Schwerpunktbildung

Um in unserer heutigen Wirtschaft wettbewerbsfähig zu werden und zu bleiben, müssen von Jahr zu Jahr steigende Investitionen vorgenommen werden. Es genügt nicht nur, durch Konzentration des Ein- und Verkaufs sowie der Be- und Verarbeitungsvorgänge die Marktstellung zu verbessern. Der durch solche organisatorischen Maßnahmen angestrebte Rationalisierungseffekt wird in vielen Fällen erst durch entsprechende Investitionen gesichert. Zudem wird, wie wir bereits ausführten, die unternehmerische Betätigung auch aus dem Grunde kapitalintensiver, weil der Wert der menschlichen Arbeitskraft ständig teurer wird und ihr wirtschaftlicher Einsatz zuvor neues Kapital bindet.¹⁹⁶⁾ Wieweit diese Entwicklung schon gediehen ist, möge ein Beispiel aus Amerika verdeutlichen. Dort sollen nach den neuesten Schätzungen der amerikanischen Großindustrie im Laufe der nächsten Jahre sich die Investitionen für einen Arbeitsplatz von derzeit 11 000 Dollar auf über 100 000 Dollar steigern.¹⁹⁷⁾ Mit der wachsenden Investitionsintensität gewinnt die methodische Investitionsplanung zunehmend an Bedeutung.¹⁹⁸⁾ Die Genossenschaftsorganisationen sollten daher nicht jener Mittel entraten, die in den erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen mit Erfolg gehandhabt werden.

Es scheint für die Entwicklungsgesellschaft angebracht zu sein, neben der Strukturplanung eine Investitionsplanung auf möglichst umfassender Grundlage einhergehen zu lassen. Das gegenwärtige unternehmerische Denken und Handeln ist auf die Zukunft auszurichten. Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft wäre es daher, wieder unter gesamtorganisatorischer Ausrichtung Investitionsziele über mehrere Jahre hinaus zu setzen

¹⁹⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 32.

¹⁹⁶⁾ Anm.: Bei den zur Zeit getätigten Investitionen werden rund 60 % der Investitionen durch den Arbeitskräftemangel verursacht. Vgl. Wirtschaftsblätter der Bank für Gemeinwirtschaft, August 1962, Nr. 8, S. 1.

¹⁹⁷⁾ Vgl. „Investitionen methodisch planen“, in: Handelsblatt, 1962, Nr. 32, S. 2. Anm.: Der Trend steigender Investitionsaufwendungen für einen Arbeitsplatz gilt nicht nur für amerikanische Verhältnisse, vielmehr ist diese Entwicklung auch für die deutschen Verhältnisse in allen Unternehmensbereichen zu beobachten. In einem modernen Lebensmittelgeschäft mit etwa 500 qm Verkaufsfläche — auch als Supermarkt bezeichnet — müssen beispielsweise für einen Beschäftigten ca. 40 000 DM investiert werden. Vgl. „Mit Investitionen gegen Personalsorgen“, in: Handelsblatt, 1963, Nr. 5, S. 7; in der chemischen Industrie (Farbwerke Hoechst AG) betrug der Vermögenseinsatz je Belegschaftsmitglied im Jahre 1962 DM 63 000,—, vgl. Geschäftsbericht der Farbwerke Hoechst AG für 1962, S. 12. Die jährlichen Investitionsaufwendungen im Jahre 1961 betrugen dagegen je Industriebeschäftigten im Durchschnitt etwa 2500,— DM. Vgl. Wirtschaftsblätter der Bank für Gemeinwirtschaft, a. a. O., S. 1.

¹⁹⁸⁾ Vgl. „Investitionen methodisch planen“, in: Handelsblatt, a. a. O., S. 2.

und Pläne für ihre Verwirklichung zu entwerfen. Eine umfassende Investitionsplanung macht umfangreiche Vorstudien eigener und fremder Art erforderlich, die von den Verbänden und Zentralen neben ihrer normalen Tagesarbeit in dem erforderlichen Umfang wohl nur schwerlich durchgeführt werden können. Wirkliche Koordinierungsarbeit mit der Herausbildung von Investitionsschwerpunkten, die an die Stelle einer lokalen oder regionalen Zersplitterung treten soll, die bisher im Genossenschaftswesen vorherrscht, kann nur von einer zentralen Stelle geleistet werden.

Nur eine zentrale Stelle kann in einer Zeit der zunehmenden Kompliziertheit der wirtschaftlichen Vorgänge die Verantwortung für die Zukunft der Genossenschaften übernehmen. Eine zentrale Institution wie die Entwicklungsgesellschaft ist am besten in der Lage, sich einen Überblick über das wirtschaftliche Wachstum und die voraussichtliche wirtschaftliche Entwicklung mit ihren Marktchancen zu verschaffen und sich dem Studium konkreter genossenschaftlicher Investitionsprobleme zu widmen. Da sich die Entwicklungsgesellschaft vornehmlich mit Fragen des gesamten Genossenschaftswesens bzw. der einzelnen Genossenschaftszweige befaßt, so ist die Investitionsplanung notwendigerweise stärker wissenschaftlich und dabei langfristig orientiert. Ein enger Kontakt mit der Wirklichkeit der genossenschaftlichen Praxis und eine laufende enge Zusammenarbeit der Entwicklungsgesellschaft mit allen bestehenden genossenschaftlichen Institutionen sind für einen umfassenden und erfolgversprechenden Investitionsplan erforderlich. Durch eine enge Zusammenarbeit der Entwicklungsgesellschaft mit den genossenschaftlichen Institutionen könnten von vornherein unnötige Reibungen und auch Fehlinvestitionen ausgeschaltet werden; darüber hinaus könnte das schon erwähnte „genossenschaftliche Geleitzug-System“¹⁹⁹⁾ im Hinblick auf eine langfristige Koordinierung der genossenschaftlichen Investitionen zustande kommen. Würde das alles durch eine systematische Investitionsplanung erreicht, so könnte der Feststellung widersprochen werden, daß „von einer für die Zukunft besonders wichtigen Form der Ökonomisierung bei den Genossenschaften bisher nur in mäßigem Umfange Gebrauch gemacht worden ist, nämlich von der systematischen Planung und Betreibung des Auf- und Ausbaues im großen Stil“.²⁰⁰⁾

Eine Gesamtplanung auf dem Gebiete der Investitionen soll nun aber nicht dazu führen, daß die Dispositionen der lokalen und regionalen Genossenschaften sich erübrigen oder auch nur eine direkte Einengung erfahren.²⁰¹⁾ Eine zentrale Investitionsplanung soll neue Ziele aufzeigen und gleichzeitig dazu beitragen, daß die lokalen und regionalen Genossenschaften für ihren Arbeitsbereich neue Impulse erhalten; sie soll darüber hinaus bewirken, daß ihre Dispositionen nach eingehenden Überlegungen verantwortungsbewußt gegenüber ihren Mitgliedern und der Gesamtorganisation getroffen werden, mit dem Ziel einer allgemeinen Leistungssteigerung unter weitgehender Vermeidung von Fehlinvestitionen.

Da der Markt plötzlich in einer umwälzenden Weise und, wie es scheint, unaufhaltsam in Bewegung geraten ist, so verlangt die gegenwärtige Lage

199) Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 106.

200) Draheim, Georg I, a. a. O., S. 233.

201) Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 20.

von den Genossenschaften ein besonders hohes Maß an Anpassungsvermögen an die Marktverhältnisse und darüber hinaus ein Suchen nach neuen beggbaren Wegen, zumal ein ausschließliches Anpassen an die Konkurrenz bei den Genossenschaften leicht die Gefahr heraufbeschwört, daß sie zeitlich immer nachhinken werden.²⁰²⁾ Die Investitionsplanung der Entwicklungsgesellschaft sollte daher ihr besonderes Schwergewicht auf die Planung von Schwerpunktunternehmen legen, die auf genossenschaftlichem Gebiet für die Wettbewerbsfähigkeit von ausschlaggebender Bedeutung sind. Dabei wird es sich nicht vermeiden lassen, daß diese neuen Unternehmen mit einem besonderen Risiko behaftet sind oder aber Pionierarbeiten leisten müssen. Durch eine derartige Planung und Anregung würde die Entwicklungsgesellschaft ein gutes Stück Arbeit zur Überwindung der immanenten genossenschaftlichen Begrenzung beitragen; für die meisten Genossenschaften trifft es nämlich nicht zu, daß sie sich aus eigener Initiative systematisch auf neue Wege unternehmerischen Handels begeben; und wo das doch der Fall ist, da stehen einer Verwirklichung entsprechender Pläne zumeist erhebliche Schwierigkeiten entgegen, und im Falle eines Mißerfolges haben die verantwortlichen Initiatoren infolge ihrer „spekulativen Experimente“ meist auch mit einem Regreß zu rechnen.²⁰³⁾

Entwicklungsarbeiten sind unerläßlich, wollen die Genossenschaften nicht an Bedeutung verlieren. Realistische, auf wirtschaftlicher Basis gut durchdachte Investitionspläne sind daher für das Genossenschaftswesen von allergrößter Bedeutung, sollen sie doch weiterhin eine lebendige Dynamik wachhalten und ein bloßes Beharren, ein Festhalten an den einmal erreichten Zielen verhindern.

Auf welchen genossenschaftlichen Gebieten ist nun eine Schwerpunkt-bildung erforderlich?

Die deutsche Landwirtschaft z. B. ist schon seit einiger Zeit einem verschärften Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Allein die Klage über die starke Konkurrenz hilft nicht weiter. Dieses Klagen bedeutet in den meisten Fällen doch nur, daß es an neuen Einfällen fehlt. Der Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes, Staatssekretär a. D. Dr. Sonnemann, sieht in der verstärkten Zusammenfassung des landwirtschaftlichen Angebots und in einer regeren Beteiligung der Landwirtschaft an der Bearbeitung und Verteilung ihrer Produkte eine agrarpolitische Notwendigkeit ersten Ranges.²⁰⁴⁾ Schwerpunkte agrargenossenschaftlicher Arbeit könnten somit in dem Ausbau von Erfassungs- und Vermarktungseinrichtungen liegen. Unter dem Einfluß eines steigenden Sozialproduktes und steigender Massenkaufkraft wächst die Nachfrage nach hochwertigen Veredelungsprodukten und parallel dazu die Nachfrage breiter Verbraucherkreise nach immer besseren Qualitäten.²⁰⁵⁾ Die schnelle Entwicklung der Nachfrage

²⁰²⁾ Vgl. Henzler, Reinhold VII, a. a. O., S. 492.

²⁰³⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 104.

²⁰⁴⁾ Vgl. Sonnemann, Theodor I, „Anpassung an den Agrarmarkt“, in: Der Volkswirt, Beilage zur Nr. 24, 1962, S. 19/20; vgl. auch Frank, Johann, „Europas Bauern im Wettbewerb“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 232, S. 8.

²⁰⁵⁾ Vgl. Aschhoff, G. und Jäger, W., a. a. O., S. 500.

nach gebrauchsfertigen Produkten veranlaßt die Ernährungsindustrie gleichzeitig zur Herstellung von größeren Serien von gleichbleibender Qualität. Sehen wir diese Fakten noch im Zusammenhang mit dem unaufhaltsamen Zug zum Großraumladen und seinem wachsenden Sortiment, so wird es ersichtlich, daß das Lebensmittelhandwerk gegenüber der Ernährungsindustrie als Lieferant der modernen Großraumläden zwangsläufig an Bedeutung verliert. Für die Landwirtschaft ist die Änderung auf dem Nahrungsgütermarkt insofern von Bedeutung, als der Anteil der Landwirtschaft am Markt wie am Preis ständig zurückgeht.²⁰⁶⁾ Die wachsende Nachfrage nach küchen- und gebrauchsfertigen Lebensmitteln führt dazu, daß der Anteil des Dienstleistungssektors am Verbraucherpreis ständig zunimmt, hier handelt es sich um die Kosten für Erfassung, Be- und Verarbeitung, Sortierung, Verpackung, Werbung, Transport, Verteilung und dergleichen; der Anteil der landwirtschaftlichen Urerzeugung hingegen nimmt in gleichem Verhältnis ab. In der Bundesrepublik liegt das Verhältnis an den Verkaufserlösen — im Mittel aller Agrarprodukte gesehen — z. Zt. 58:42 v. H.²⁰⁷⁾, d. h. der Landwirt bekommt für seinen Kapitalaufwand, für sein Risiko, für seine sich über das ganze Jahr erstreckende Arbeitsleistung wenig mehr als die Hälfte von dem, was der Konsument für das verbrauchsreife Produkt ausgeben muß. Wenn der Landwirt nicht an den seiner Produktion nachfolgenden Verarbeitungs- und Handelsvorgängen beteiligt ist, dann besteht für ihn die Gefahr, auf die Funktion des bloßen Rohstofflieferanten beschränkt zu werden.²⁰⁸⁾

Die Konzentration der Nachfrage hat zur Folge, daß eine immer kleiner werdende Zahl von Handelsunternehmen mit einem wachsenden Geschäftsvolumen dem immer noch allzu sehr aufgespaltenen Angebot einer großen Zahl von einzelnen Landwirten und kleineren Verwertungsgenossenschaften gegenübersteht, die der Deckung der Großnachfrage nach standardisierten Partien zu festen Terminen nicht nachkommen können.²⁰⁹⁾ Es ist daher nicht verwunderlich, daß sich die Großabnehmer dem marktgerechten ausländischen Angebot zuwenden.

Wenn auch die Raiffeisengenossenschaften die Bedeutung des Ausbaues von Erfassungs- und Vermarktungseinrichtungen auf dem Wege der Selbsthilfe erkannt haben, so sollte doch darüber hinaus diesen vordringlichen Projekten durch die Entwicklungsgesellschaft ein besonderes Gewicht zuerkannt werden. Die Investitionsplanung der Entwicklungsgesellschaft sollte einmal Anregungen und Vorschläge für den Ausbau von Vermarktungseinrichtungen machen, die von den Genossenschaften ausgeführt würden, zum anderen Pläne ausarbeiten, die wegen ihres großen Umfanges nur mit der Kraft einer zentralen Stelle durchgeführt wer-

²⁰⁶⁾ Vgl. Sonnemann, Theodor I, a. a. O., S. 20.

²⁰⁷⁾ Jäger, Wilhelm, „Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft“, in: „Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 97; vgl. auch Sonnemann, Theodor II, „Schärferer Wind auf dem Agrarmarkt“, in: Deutsche Zeitung, 1962, Nr. 64, S. 7.

²⁰⁸⁾ Vgl. Jäger, Wilhelm, a. a. O., S. 95/96.

²⁰⁹⁾ Vgl. hierzu Aschhoff, G. und Jäger, W., a. a. O., S. 507/508, vgl. auch Jäger, Wilhelm, a. a. O., S. 95.

den können. So kann z. B. die Errichtung von Schlachthöfen großen Stils und anderer aufwendiger Verarbeitungs- und Verteilungsapparate schon aus finanziellen Gründen nicht im Alleingang von einer einzelnen Genossenschaft erfolgen. Zum anderen sind die auftauchenden Probleme im Zusammenhang mit der Errichtung von Vermarktungsunternehmen weit eher von einer zentralen Stelle zu bewältigen als von kleineren lokalen oder regionalen Genossenschaften. So ist eine erfolgreiche genossenschaftliche Vermarktungstätigkeit nur dann möglich, wenn eine stetige und ausreichende Lieferung von Ausgangsprodukten sichergestellt ist. Eine notwendige Voraussetzung einer Vermarktungstätigkeit sind somit auch die Erfassungseinrichtungen, deren Aufgabe sich auf die Erfassung der Produktion der Einzelbetriebe und ihre Zusammenfassung zu einem marktfähigen Großangebot richtet.²¹⁰⁾

Diese Unternehmen müßten bei ihrer Neuerrichtung von der Entwicklungsgesellschaft in den Kern der Erzeugergebiete verlegt werden. Dabei sollte das Schwergewicht in der Errichtung neuer Unternehmen zu Anfang vornehmlich in solche Gebiete gelegt werden, die in der Erstellung eines ausreichenden, marktgerechten Angebots bereits gewisse Fortschritte aufzuweisen haben und die auch weiterhin erfolgreich sein werden. Damit könnte die Entwicklungsgesellschaft gleichzeitig diese neuen erfolgreichen Unternehmen als Orientierungspunkte für die weitere Entwicklung in dieser Richtung herausstellen und somit die Bereitschaft zur Umstellung und Anpassung an die Marktverhältnisse wecken.

Die genossenschaftlichen Vermarktungsunternehmen können ihre Aufgaben in der Mittlerstellung zwischen genossenschaftlichem Betrieb und Markt unter den heute auf sie zukommenden Anforderungen nur dann erfüllen, wenn sie feste Abnehmer für laufende Lieferungen von gleichbleibender Qualität finden. Solche Abnehmer könnten in den Supermärkten, Warenhäusern, dem Lebensmitteleinzelhandel, der Ernährungsindustrie oder im Export gesehen werden. Eine derartige Sicherung der Absatzwege auf der Basis fester Lieferverpflichtungen ermöglicht es den genossenschaftlichen Vermarktungsunternehmen, feste Abnahmeverpflichtungen gegenüber den genossenschaftlichen Zulieferbetrieben zu übernehmen. Das ist jedoch nur auf der Basis gegenseitiger vertraglicher Bindungen²¹¹⁾ möglich. Derartige Lieferbeziehungen bilden die unentbehrliche Grundlage für eine neuzeitliche Vermarktung großen Stils, dies um so mehr, da nur das Angebot in großen Partien Aussicht hat, vom Markt aufgenommen zu werden.

Mit der Erklärung des Raiffeisenverbandes, sich grundsätzlich, von Ausnahmen abgesehen, nicht in der Ladenstufe des Einzelhandels und des Lebensmittelhandwerks zu betätigen, haben die ländlichen Genossenschaften eine brauchbare Basis für eine Abgrenzung der genossenschaft-

²¹⁰⁾ Vgl. Sonnemann, Theodor II, a. a. O., S. 7.

²¹¹⁾ Anm.: Die Bindung der Erfassungs- und Verwertungsgenossenschaft mit ihren genossenschaftlichen Zulieferbetrieben soll darin bestehen, daß sie diesen „Menge, Beschaffenheit und Liefertermine im Wege freier gegenseitiger Verträge vorschreibt, zugleich sich auch verpflichtet, die ihr angebotenen Partien zu den vereinbarten Bedingungen ohne Rücksicht auf die jeweilige Markt- und Preislage abzunehmen“. Vgl. Sonnemann, Theodor I, a. a. O., S. 20; zum Problem der gegenseitigen Bindung vgl. auch Jäger, Wilhelm, a. a. O., S. 98 und Aschhoff, G. und Jäger, W., a. a. O., S. 511.

lichen Vermarktungseinrichtungen gegenüber den Existenzbedingungen der mittelständischen Gruppen geschaffen.²¹²⁾ Wieweit diese Feststellung in der Praxis jedoch beachtet werden wird, um eine Kampfstellung zum Einzelhandel, auch zum genossenschaftlichen Einzelhandel, zu vermeiden, bleibt abzuwarten. Einer Aufgabenerweiterung durch die neuen genossenschaftlichen Vermarktungseinrichtungen könnte nur zugestimmt werden, „wenn der Einzelhandel selbst nicht in der Lage wäre, den Wettbewerb auf diesem Sektor aufrechtzuerhalten.“²¹³⁾

Das Beispiel der Erfassungs- und Vermarktungseinrichtungen innerhalb des ländlichen Genossenschaftswesens läßt erkennen, wie dringend notwendig eine zielbewußte Schwerpunktplanung ist, die durch die revolutionierenden Umwälzungen auf den Märkten einen ständig zwingenden Anstoß für die Suche nach neuen Wegen und Formen genossenschaftlicher Zusammenarbeit erhält. Dies ist erforderlich, denn die moderne Entwicklung in Verarbeitung und Vertrieb haben den Lebensraum der Landwirtschaft und ihrer Genossenschaften ständig mehr eingeengt. Nichtgenossenschaftliche unternehmerische Kräfte in Industrie und Handel sind emsig am Werk, eine vertikale Verbundwirtschaft von der agrarischen Urproduktion über die Be- und Verarbeitungsstufe bis hin zum Einzel- und Großhandel aufzubauen. Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft wird es daher auch sein, daß sie fremde Planungen in ihren Ansätzen erkennt und versucht, mit ihrer eigenen Planung rechtzeitig ein Abwandern von Einzelbetrieben in nichtgenossenschaftliche Ebenen zu vermeiden.

Diese Feststellung sollte in gleichem Maße für die gewerblichen Genossenschaften des Handels wie auch für die Konsumgenossenschaften gelten. Da der Förderungsauftrag der Genossenschaften ausschließlich aus den Bedürfnissen der Mitglieder erwächst, eine Förderung aber innerhalb dieser Zweige des Genossenschaftswesens infolge der Zunahme des Wettbewerbs sich immer schwieriger gestaltet, da neben den schon traditionellen Großwettbewerbern sich nun auch in Deutschland neue Betriebsformen durchsetzen²¹⁴⁾, so wäre eine Unterstützung in diesen genossenschaftlichen Bereichen durch die Entwicklungsgesellschaft von großem Nutzen. Eine Einengung der mittelständischen Betriebe tritt deutlich durch die Ausbreitung des Supermarkts, der Warenhauskonzerne und der Discount-Häuser zutage. Mit diesen Unternehmen dringt eine Kapitalkraft in den Markt, die nicht nur die Gefahr der Einengung, sondern auch die neuer Verdrängungserscheinungen in sich birgt. Es ist nicht zu verkennen, daß es diesen Großunternehmen im Handel bereits gelungen ist, bei den Verbrauchern den Ruf besonderer Preiswürdigkeit zu erwerben. Es wird daher für den mittelständischen Handel und seine Genossenschaften unumgänglich sein, im aktiven Wettbewerbskampf der Ausbreitung der konzerngebundenen Supermärkte, der Warenhäuser, der Filialbetriebe und ähnlicher Unternehmen entgegenzuwirken. Da die Kapitalaufwendungen der Konzerne und Großbetriebe von dem mittelständischen Handel und seinen Genossenschaften nur schwer zu kompensieren sind, so sollte in dringlich erscheinenden Fällen die Entwicklungsgesellschaft

²¹²⁾ Vgl. Sonnemann, Theodor I, a. a. O., S. 20.

²¹³⁾ Aschhoff, G. und Jäger, W., a. a. O., S. 508.

²¹⁴⁾ Vgl. Albrecht, Gerhard II, a. a. O., S. 107.

ergänzend und unterstützend einspringen. Es geht nicht an, daß den Genossenschaften z. B. lukrative Standorte für Supermärkte versagt bleiben und daß sie sich statt dessen mit Vororten und kleineren Wohngebieten begnügen müssen. Die Entwicklungsgesellschaft sollte daher in ihrer Investitionsplanung die Errichtung von Supermärkten, Warenhäusern, Fachgeschäften u. a. einbeziehen und solche, wenn sie nur mit der Kraft einer zentralen Stelle errichtet werden können, selbst aufziehen. Die damit einhergehenden Probleme im Hinblick auf die Finanzierung und eine entsprechende Rechtsform werden in den noch folgenden Ausführungen behandelt.

Wenn die Entwicklungsgesellschaft ihrer Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Genossenschaften im Wettbewerb nachkommen will, dann bedeutet die Begehung neuer Wege in den hier aufgezeigten Fällen einen Schritt zur Verbesserung der Marktposition der Mitglieder gegenüber der Marktposition der Großbetriebe. Die Notwendigkeit für derartige Maßnahmen wird auch dadurch kenntlich, daß ein Unternehmen wie die GEG neuerdings die Errichtung von Supermärkten mit einer Ladenfläche von 1500 qm plant.²¹⁵⁾

Die Entwicklungsgesellschaft muß bei ihrer Investitionsplanung von einem intensiven Entwicklungsstreben getragen sein. Wir leben in einer Zeit technischer und organisatorischer Umwälzungen. Die Verbrauchsstruktur ist schnellen Wandlungen unterworfen. Das hat zur Folge, daß einige Branchen des Handels und des Dienstleistungsgewerbes eine unterschiedlich schnelle Expansion erleben. Damit die Genossenschaften mit dieser Entwicklung Schritt halten können, sollte es auch hier wieder Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft sein, die Entwicklungstendenzen zu verfolgen und aufgrund ihrer Erkenntnisse eine zukunftsorientierte Investitionsplanung vorzunehmen, darüber hinaus aber die Formen ihrer Tätigkeit den Veränderungen der Gesellschaftsstruktur, der Verzehrsgewohnheiten und der Wandlung in der Verbrauchsstruktur anzupassen.²¹⁶⁾ Ein Mitlaufen oder gar ein zeitliches Nachhinken ist nicht von Wert. Die Genossenschaftsbewegung muß danach streben, beim Vormarsch der Technik und des Organisationswesens an der Spitze zu gehen. Ihr Leitstern, das Wohl ihrer Mitglieder, ist auch für die Zukunft von größter Bedeutung.

So sollte sich z. B. die Entwicklungsgesellschaft mit der allgemeinen Tendenz auseinandersetzen, nach der die Konsumenten mit steigendem Le-

²¹⁵⁾ Anm.: Die Beteiligung der GEG am Frankfurter Shopping-Center ist vielerorts auf herbe Kritik gestoßen. Weisser kritisiert die Haltung der GEG dahingehend, daß es mit der Wirtschaftstätigkeit der Genossenschaftszentralen als Hilfswirtschaften der Einzelgenossenschaften nicht zu vereinbaren ist, wenn sich die GEG an dem Betrieb eines Großraumladens beteiligt. Die GEG ist hier anderer Ansicht. Sie betreibt dieses Projekt sozusagen als Pionierarbeit, da die Risiken eines solchen Projektes für ihre Mitglieder zu groß sind, Erfahrungen aber in dieser neuen Verkaufstechnik gesammelt werden müssen, um nicht zurückzubleiben. Vgl. „Auch Genossenschaften müssen wachsen“, in: Handelsblatt 1962, Nr. 38, S. 2.

²¹⁶⁾ Anm.: Vergleiche hierzu Watkins, W. P., der für den Bereich der Konsumgenossenschaften auf die Notwendigkeit einer Anpassung an die neuen Bedürfnisse der Verbraucher aufmerksam macht, wobei diese Feststellung analog auch für alle anderen Genossenschaftssparten ihre Gültigkeit besitzt; „Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit“, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, Erlangen 1957, hrg. vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen, 1959, S. 56.

bensstandard einen wachsenden Anteil ihrer Einkommen für Muße und Erholung ausgeben. Die Ausgaben für Automobile, Unterhaltung, Urlaubsreisen, Zeitungen und Zeitschriften nähern sich dem Umfang der Ausgaben für Bekleidung und Gebrauchsgüter.²¹⁷⁾ Vermutlich wird dieser Prozeß weitergehen. Zur Zeit unternehmen die Genossenschaften nur wenig, um diesen neuen Bedarf zu decken. Das gleiche gilt auf dem Gebiet der Gebrauchsgüter. Die Genossenschaften sollten nicht solange warten, bis der Markt für diese Güter endgültig verteilt ist. Die Entwicklungsgesellschaft sollte daher in diesen Fällen Anregungen geben und Möglichkeiten einer praktischen Verwirklichung aufzeigen. Für die einzelne Genossenschaft wird es in vielen Fällen schon aus finanziellen Gründen nicht möglich sein, sofort in großem Umfange in diese Branchen einzusteigen; zum anderen ist das damit verbundene Risiko selbst bei einer Erweiterung des Sortiments zu groß, da die lokalen Genossenschaften zumeist keine ausreichende Umsatzbasis darstellen. Um damit aber nicht von vornherein für alle Zeiten auf diese Branchen, in denen sich andere Unternehmen erfolgreich betätigen, verzichten zu müssen, sollte die Entwicklungsgesellschaft neue Schwerpunkte in ihre Investitionsplanung legen mit dem Ziel, durch Errichtung einer zentralen nationalen Organisation eine Befriedigung der neuen Bedürfnisse oder den Vertrieb von Gebrauchsgütern, etwa nach dem Muster des Filialsystems²¹⁸⁾, für die Genossenschaften zu sichern. Auf diese Weise wäre ein langsames Einarbeiten in die entsprechende Branche möglich, und es könnte nach und nach Terrain für die genossenschaftliche Arbeit zur besseren Versorgung ihrer Mitglieder gewonnen werden. Die Wirtschaftlichkeit dieser neu zu gründenden Unternehmen könnte durch die Nutzbarmachung der Kostenvorteile, die der Großfilialbetrieb durch eine Auftragskonzentration mit den einhergehenden geringeren Verteilungskosten, den verminderten Risiken und dem billigeren Bezug anbietet, gesichert werden.²¹⁹⁾

Das Handeln der Entwicklungsgesellschaft muß stets von dem Gedanken getragen sein, die Fortschrittlichkeit der Genossenschaften, die diese zu Beginn ihrer Entwicklung repräsentierten, auch in Zukunft mit allen Mitteln beizubehalten. Es darf innerhalb des Genossenschaftswesens nicht der Gedanke aufkommen, sich mit dem Erreichten zufriedenzugeben. Wer in einer dynamischen Wirtschaft wie der unseren nicht zumindest im gleichen Verhältnis an der Entwicklung seiner Wirtschaftssparte teilnimmt, stagniert nicht nur, sondern fällt in seiner Bedeutung und in seiner Leistungskraft sogar zurück. Der großen Aufgabe der Genossenschaften, ihrem staats- und gesellschaftspolitischen Auftrag aber wäre es nicht nur angemessen, Gleichschritt im Wettbewerb zu halten, sondern darüber hinaus ihre absolute und verhältnismäßige Bedeutung in der deutschen Wirtschaft zu steigern.

217) Vgl. hierzu das Zahlenmaterial von Otto-Arnold, Charlotte, „Verbrauchsstruktur im Wandel“, S. 27/28 und die Grafik von Neundörfer, Ludwig, „Die neue Wirklichkeit“, S. 5 in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 30, 1961.

218) Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 107/108.

219) Vgl. Henzler, Reinhold IX, „Grundfragen genossenschaftlicher Rationalisierung“, in: Kleine Schriften des Schweiz. Konsum-Verein, Organ des Verbandes schweiz. Konsumvereine (VSK) Basel, Februar 1954, Nr. 14, S. 4.

d.) Nachwuchspolitik

Die Versorgung der Unternehmen mit ausreichendem, für die Ausübung von Führungstätigkeiten aller Stufen geeignetem Nachwuchs ist nach dem zweiten Weltkrieg zu einem Problem geworden, das die weitere Wirtschaftsentwicklung entscheidend zu hemmen droht, für das einzelne Unternehmen dagegen zur Existenzfrage werden kann. Der Ruf der deutschen Wirtschaft nach Führungskräften ist daher nur zu verständlich.

Drucker²²⁰⁾ hat in seinem Buch „Die nächsten zwanzig Jahre“ die Situation, vor die sich auch die Genossenschaften gestellt sehen, treffend gekennzeichnet, wenn er sagt, daß eines der wichtigsten Erfordernisse für ein rasches wirtschaftliches Wachstum die Menschen sind. Dabei muß es sich um Menschen handeln, die, in den verschiedenen Fachrichtungen geschult, als Unternehmer die Anforderungen des wirtschaftlichen Wechsels mit den in ihm liegenden Möglichkeiten begrüßen und darüber hinaus ihren Mitarbeitern Führung und Beispiel geben.²²¹⁾

Die Erkenntnis der Ursachen für die große Nachfrage nach Führungskräften ist für die weitere Betrachtung von Bedeutung. Daß die Nachfrage rein mengenmäßig nicht mehr hinreichend befriedigt werden kann, hat einmal seine Ursache darin, daß im zweiten Weltkrieg viele Männer der Jahrgänge zwischen 1915 und 1925 gefallen sind, die zur Ablösung der heute vielfach überalteten Führungsschicht in Frage gekommen wären. Ein weiterer Grund kann in der schnell und unaufhaltsam fortschreitenden Wirtschaftsexpansion gesehen werden, welche dauernd neue Führungsstellen schafft.²²²⁾

Die Mangelsituation resultiert aber auch aus dem stetigen Steigen der qualitativen Anforderungen auf den verschiedenen Gebieten, mit denen sich ein Wirtschaftsunternehmen zu befassen hat, zu deren Kennzeichnung Begriffe wie Automation, Arbeitsfluß, Elektronik, mechanische Datenverarbeitung, Marktforschung, Supermärkte genügen. Ein weiteres ganz einschneidendes und grundsätzliches Kriterium ist im Zeitalter der „wissenschaftlichen Betriebsführung“⁽²²³⁾ (Scientific Management) das Eindringen wissenschaftlicher Betrachtungsweisen und die Verwendung wissenschaftlicher Methoden in nahezu allen Sparten der Führung von Unternehmen.

Die grundsätzliche Mangellage an Nachwuchskräften, ganz besonders an geeigneten Führungskräften, sollte bei den Genossenschaften in verstärktem Maße den Blick auf die Notwendigkeit einer intensiveren Nachwuchspolitik leiten. Dies um so mehr, da eine erfolgreiche Bewältigung der Gegenwartsaufgaben zur Leistungssteigerung und eine aussichtsreiche

²²⁰⁾ Vgl. Drucker, Peter F. II, „Die nächsten zwanzig Jahre“, Düsseldorf 1957, S. 67 ff.

²²¹⁾ Vgl. Vaubel, Ludwig I, „Der Mensch im Betrieb“, in: Contact, Monatsblätter für gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bildungsarbeit, Nr. 8, 1962, S. 60/61.

²²²⁾ Vgl. dazu Gäfgen, Brigitte, „Die Ausbildung des Unternehmensnachwuchses“, Veröffentlichungen des Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Heft 3, Essen 1959, S. 31 ff.

²²³⁾ Vgl. Voßschmidt, Theo I, „Führungskräfte und Führungsnachwuchs in den Konsumgenossenschaften“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 157.

Zukunftsentwicklung in erster Linie von der Qualität der Führungskräfte im Genossenschaftswesen abhängig ist.²²⁴⁾

Innerhalb des Genossenschaftswesens haben die einzelnen Sparten der Schulung und Förderung ihres Nachwuchses, besonders des Führungsnachwuchses, schon recht früh ihre Aufmerksamkeit gewidmet.²²⁵⁾ Mit dem Aufbau von Genossenschaftsschulen und einem vielseitigen Ausbildungsprogramm — angefangen bei der Lehrlingsausbildung und -betreuung bis zur Heranbildung und Weiterbildung von Führungskräften in Grundlehrgängen, Fachlehrgängen, Fachtagungen, in Seminaren bis zum „Trainee — Programm“ — haben die Genossenschaften auf dem Gebiet des Bildungswesens bisher beachtliches geleistet. Unter Berücksichtigung der vielseitigen und oft völlig neuen Aufgaben, die auf die Genossenschaften zukommen und auch gemeistert werden müssen, kann die bisherige Arbeit nur als ein Anfang gesehen werden.

Bei der fühlbaren Mangellage an einsatzfähigen Führungskräften und aus der Erkenntnis um die grundsätzliche Bedeutung eines qualifizierten Führungsnachwuchses sollte die Entwicklungsgesellschaft den Problemen der Nachwuchspolitik erhöhte Aufmerksamkeit widmen. Sie sollte dahingehend arbeiten, daß der berufsbezogene Bildungsweg von ihr zur Sicherung vornehmlich des Nachwuchses für leitende Tätigkeiten weiter systematisch ausgebaut wird. Dies ist um so notwendiger, da die Berufsbildung auf allen Stufen heute mehr und mehr in einen Zwei-Phasen-Prozeß aufgeteilt werden kann: die Grundausbildung und die Weiterbildung.²²⁶⁾ Eine noch so gute Grundausbildung kann die Weiterbildung nicht vorwegnehmen, die wiederum Erfahrung voraussetzt.²²⁷⁾ Intensive Förderung und Weiterbildung von Führungskräften durch die Entwicklungsgesellschaft sollten nicht durch die oft aufgestellte Behauptung verteilt werden, daß schöpferische Phantasie und unternehmerisches Können selbst auf der besten Bildungsstätte nicht erworben werden können, daß sie vielmehr eine Sache der Begabung seien. Denjenigen, die von der Überzeugung ausgehen, daß man entweder Unternehmer sei oder nicht,

²²⁴⁾ Vgl. Voßschmidt, Theo I, a. a. O., S. 158; vgl. dazu auch Bericht über den 53. Edeka Verbandstag des Verbandes Deutscher Kaufmännischer Genossenschaften E. V., Nürnberg 1960, S. 32; Sandig, Curt, „Die Führung des Betriebes“, Stuttgart 1953, S. 107.

²²⁵⁾ Zum Stand des genossenschaftlichen Bildungswesens vgl. Voßschmidt, Theo I, a. a. O., S. 157 ff; derselbe II, „Probleme konsumgenossenschaftlicher Bildung und Ausbildung“, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 11, Karlsruhe 1961, S. 16 ff; Grünewald, Karl, „Probleme und Möglichkeiten der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 79 ff; Mönnich, Hans-Joachim, „Probleme der genossenschaftlichen Bildung und Ausbildung“, S. 7 ff; Waidelich, Walther, „Schulung und Bildung im Bereich des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen“, S. 31 ff; in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 11, Karlsruhe 1961.

²²⁶⁾ Vgl. „Erwachsenenbildung in der Wirtschaft“, in: Contact, Monatsblätter für gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bildungsarbeit, Nr. 12, 1962, S. 91; vgl. auch Schlieper, Friedrich, „Allgemeine Unterrichtslehre für Wirtschaftsschulen“, Freiburg im Breisgau 1957, S. 177 ff.

²²⁷⁾ Vgl. Vaubel, Ludwig I, a. a. O., S. 60/61.

also nicht dazu „gemacht“ werden könne, und die somit allen Bemühungen um organisierte Weiterbildung von Führungskräften skeptisch gegenüberstehen, kann entgegengehalten werden: „Zwar können schöpferischer Impuls und echte Führungsbegabung nicht erlernt oder anerzogen werden, es würde jedoch jeder pädagogischen Grunderkenntnis widersprechen, wenn es nicht die Möglichkeit geben sollte, durch Auslese, Ausbildung und Entwicklung den Befähigten wichtige Hilfe zu geben“.²²⁸⁾

Die Entwicklungsgesellschaft als überbetrieblich wirkende Institution müßte zur Verwirklichung ihrer Nachwuchsziele die Kräfte ihres Ressorts „Bildung und Ausbildung“ mit der einschlägigen Forschung und der Ausarbeitung von Weiterbildungs- und Schulprogrammen, von Durchführungsrichtlinien und der Entwicklung richtiger Prinzipien der Auslese beauftragen. Dabei sollte auf die bisher in den einzelnen Sparten gemachten Erfahrungen aufgebaut werden.

Neben gezielten Informationsmaßnahmen zur Anregung und Förderung einer wesentlich weitreichender und effektvoller zu gestaltenden Heranbildung des genossenschaftlichen Führungs-Nachwuchses bei den einzelnen Genossenschaften, Zentralen und Verbänden als erste und wesentlichste Träger der Nachwuchspolitik wäre es zu begrüßen, wenn von der Entwicklungsgesellschaft darüber hinaus eine „Bundesgenossenschaftsschule“ zur Weiterbildung von Führungskräften in eigenen Lehrgängen, Seminaren und Fachtagungen für alle Genossenschaften erfolgen würde. Die eigenen Maßnahmen der Entwicklungsgesellschaft sollten zusätzlich noch durch einen engen Kontakt und durch gelegentliche Entsendung von Führungskräften zu nichtgenossenschaftlichen Institutionen sinnvoll ergänzt werden. Ziel der Entwicklungsgesellschaft sollte es sein, innerhalb des Genossenschaftswesens die Führungskräfte so zu formen, daß sie ein Führungskorps mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und betriebswirtschaftlichem Denkvermögen bilden, das tief durchdrungen ist von der „Einsicht in die Zusammenhänge und von der genossenschaftlichen Idee, nicht im Sinne einer Ideologie, sondern eines umfassenden und lebendig begriffenen soziologischen und wirtschaftlichen Auftrages“.²²⁹⁾ Die genossenschaftliche Führung muß aus dieser Sicht auf die Mitarbeiter einen leistungsfördernden Einfluß ausstrahlen und in dem einzelnen den Willen und den Mut zur Selbstverantwortung gegenüber dem genossenschaftlichen Betrieb durch ein verständnisvolles und zufriedenstellendes Verhältnis zur Arbeit, zum Vorgesetzten und zum Betrieb stärken.²³⁰⁾

Die Bewältigung dieser Aufgaben macht eine Koordinierung der vielfältigen Bemühungen und Einzelmaßnahmen innerhalb des Genossenschaftswesens erforderlich. Hierzu wäre eine überbetrieblich wirkende Institution wie die Entwicklungsgesellschaft am ehesten in der Lage, die damit auch gleichzeitig aus dem permanenten Zustand der Improvisation herausführen könnte.

²²⁸⁾ Vaubel, Ludwig II, „Bildungsprobleme der modernen Industriegesellschaft“, Vortrag auf der Deutsch-Englischen Rektorenkonferenz in Königswinter, 6. — 9. März 1957, S. 18.

²²⁹⁾ Waidelich, Walther, a. a. O., S. 39.

²³⁰⁾ Vgl. Vaubel, Ludwig I, a. a. O., S. 61; vgl. dazu auch Voßschmidt, Theo I, a. a. O., S. 167.

Die Entwicklungsgesellschaft sollte sich neben der Heranbildung und Weiterbildung von qualifizierten Mitarbeitern aus den eigenen Reihen auch um die Heranziehung von Führungskräften aus anderen Bereichen der Wirtschaft bemühen, wo immer sie zu finden sind. Die Einstellung von neuem Personal für Führungspositionen bei den einzelnen Genossenschaften setzt bei den Bewerbern fachliche Kenntnisse, Tatkraft und Phantasie, ein hinreichendes Maß an Selbstvertrauen, Einfühlungsvermögen und intuitive Urteilskraft voraus. Für die einzelnen Genossenschaften wie für die Gesamtorganisation wäre es vorteilhaft, wenn die Funktion der Auslese ebenfalls von der Entwicklungsgesellschaft ausgeübt würde. Ihre Fachkräfte, die sich mit Personalfragen, der Forschung und der Ausarbeitung von Ausbildungsplänen für Spitzenkräfte beschäftigen, sind in der Lage, ein fachliches Urteil über die Eignung der Bewerber abzugeben. Mit dem Wachsen der Genossenschaften zu größeren Unternehmenseinheiten mit komplizierteren betriebswirtschaftlichen und marktwirtschaftlichen Problemen gewinnt die richtige Auslese von Führungskräften zusehends an Bedeutung, womit auch gleichzeitig die Wichtigkeit der Entwicklungsgesellschaft in dieser Funktion gekennzeichnet ist.

Die Personalauswahl durch speziell hierzu qualifizierte Kräfte stellt nichts grundsätzlich Neues dar. In den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der USA und Großbritanniens geht man bei der Besetzung von Führungsstellen zumeist sehr systematisch vor. Da man in diesen Ländern, vor allem in den USA, schon recht früh die Richtigkeit der These „Der rechte Mann am rechten Platz“, besonders bei der Besetzung von leitenden Positionen, erkannt hat, ist man teilweise dazu übergegangen, Unternehmensberater bei den Vorbereitungen zur Personalauswahl heranzuziehen. Die schwedischen Konsumgenossenschaften haben aus den gleichen Gründen zentrale Beratungsstellen geschaffen, die bei der Besetzung von Führungsstellen innerhalb der Genossenschaften von diesen konsultiert werden können. In den Reformvorschlägen der britischen Konsumgenossenschaftsbewegung empfiehlt die Kommission ebenfalls zur systematischen Besetzung von leitenden Positionen, daß unter der Regie des Genossenschaftsverbandes in enger Zusammenarbeit mit der Genossenschaftsschule ein zentraler Beratungsdienst eingerichtet werde.²³¹⁾

Die Entwicklungsgesellschaft könnte durch ihre Beratungsfunktion bei der Personalauswahl und durch ihre Schulungs- und Bildungsarbeit der Führungskräfte den Genossenschaften eine Hilfe angedeihen lassen, die eine bessere und zielbewußtere Organisation der Selbsthilfe als Mittel zur Behauptung im Wettbewerb mit den Großbetrieben ermöglichen würde. Darüber hinaus würde sie bei langfristiger Betrachtung durch ihren stetigen fördernden Einfluß zur Koordinierung der Verhaltensweisen und der vielseitigen Ziele im genossenschaftlichen Unternehmensverband ganz wesentlich beitragen.

Mit den Ausführungen über die Nachwuchspolitik soll die Darstellung der möglichen Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft beendet werden, da es im Rahmen dieser Arbeit nicht darum geht, all die Aufgaben aufzuzeigen, die theoretisch durchführbar sind, sondern vor allem die, die unter den gegebenen Verhältnissen erforderlich und auch praktikierbar

²³¹⁾ Vgl. Co-operative Independent Commission Report, a. a. O., S. 64/65.

sind. Die grundlegende Charakterisierung der elementaren Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft und ihrer Ziele schließt auch all jene Aufgaben ein, die für eine Hebung des Leistungsniveaus im Genossenschaftswesen durch die Entwicklungsgesellschaft gegebenenfalls noch zu erfüllen sind.

IV. Die Finanzierung der Entwicklungsgesellschaft und ihre Rechtsform

1.) Die Bildung eines Investitionsfonds als Voraussetzung zur besseren Verwirklichung der Aufgaben und Ziele der Entwicklungsgesellschaft

Die Ausführungen über die möglichen Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft lassen erkennen, wie vielfältig und umfangreich die Aufgabenstellung für die Entwicklungsgesellschaft ist. Die bewußte und dynamische Durchführung der gestellten Aufgaben soll den Genossenschaften eine Hilfe und Stütze sein. Die Entwicklungsgesellschaft als die kaufmännische Ergänzungs- und Hilfseinrichtung soll die große nationale Kraftzentrale²³²⁾ innerhalb des Genossenschaftswesens sein, die Koordinierung schafft und Führerschaft bietet. Da die Entwicklungsgesellschaft ihre Rolle als aktiv ansehen muß, so kann sie ihre Aufgabe nicht nur als planende und koordinierende Stelle erfüllen, die in der Ausübung dieser Funktion praktisch nur den Einfluß eines Beraters²³³⁾ hätte. So wie sich die Wettbewerbslage zur Zeit auf allen Gebieten genossenschaftlicher Betätigung darstellt und bei der Dringlichkeit, mit der sich auf vielen Gebieten die Investitionen aufdrängen, darf man keine Zeit ungenutzt verrinnen lassen, wenn der schnellen Entwicklung des Marktgeschehens entsprochen werden soll. Daher erscheint es ratsam, der Entwicklungsgesellschaft als planender und koordinierender Stelle zur Verbesserung ihrer Durchschlagskraft zusätzlich noch die Funktion eines Investitionsfonds zu geben.²³⁴⁾ Mit Hilfe ihrer Finanzierungsfunktion wäre die Entwicklungsgesellschaft in der Lage, den Ausbau von Unternehmen zu forcieren, deren Notwendigkeit sich aus gesamtorganisatorischer Sicht aus ihren Investitionsplänen ergeben hätte, deren Finanzierung aber infolge der vielfach notwendigen Größenordnung neu zu errichtender Unternehmen bei der unzureichenden Finanzkraft einzelner Genossenschaften und ihrer Zentralen nicht möglich gewesen wäre. Der Investitionsfonds würde es der Entwicklungsgesellschaft somit ermöglichen, der wettbewerbspolitischen Lage und Notwendigkeit zeitgerecht zu entsprechen. Bei den von der Entwicklungsgesellschaft zu errichtenden und zu finanzierenden Unternehmen wird es sich daher vornehmlich um Schwerpunktgebilde der zukünftigen Entwicklung im übergebietlichen Bereich handeln. Der genossenschaftlichen Selbsthilfe durch die Entwicklungsgesellschaft sind dabei entscheidende Aufgaben gestellt. Durch die Schaffung eines Investitionsfonds und seine Verwendung vorwiegend auf dem Wege der Beteiligungsfinanzierung wäre es der Entwicklungsgesellschaft möglich, einen gewissen Ausgleich der strukturellen Kapitalschwäche von Einzel- und Zentralgenossenschaften herbeizuführen und einem etwaigen Vorsprung kraftvoll entgegenzutreten, den sich Konkurrenten mit einer ausreichenden Kapitalbasis aufgrund ihrer besseren Finanzierungsmöglichkeiten erwerben könnten.

²³²⁾ Vgl. Draheim, Georg V, a. a. O., S. 17.

²³³⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., 106.

²³⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 107; derselbe V, a. a. O., S. 16.

2.) Die Bedeutung der geeigneten Rechtsform im Hinblick auf die Durchführung dynamisch-unternehmerischer Entscheidungen und ihre Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung

Für den wirtschaftlichen Aufbau einer Unternehmung und für die Ausübung ihres gesetzten Unternehmungszieles ist die Wahl der Rechtsform von entscheidender Bedeutung. Die wirtschaftlich zweckmäßige Rechtsform der Entwicklungsgesellschaft ist die, die es ihr ermöglicht, die ihr zugedachten Aufgaben zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu verwirklichen. Ihre rechtliche Ausgestaltung muß somit dem wirtschaftlichen Inhalt adäquat sein, da die Wahl einer Rechtsform, die der betriebswirtschaftlichen Struktur nicht entspricht, zu einer ernsthaften Gefährdung des Betriebsablaufes führen kann.

Wenn die Entwicklungsgesellschaft sichtbare Erfolge zur Leistungssteigerung der Gesamtorganisation zeitigen will, so muß sie in der Lage sein, schnell wirksame Entscheidungen zu treffen, die eine Anpassung an die sich verändernden Marktverhältnisse ermöglichen. Dies ist besonders für die Planung der Zukunftsentwicklung und der Zukunftsdispositionen erforderlich, da es — wie schon betont — die strukturelle Inelastizität unternehmerischer Entscheidungen auszugleichen gilt. Gleichzeitig sollen die Wettbewerbsvorteile und die Durchschlagskraft erwerbswirtschaftlicher Unternehmen aufgrund ihrer schnellen Reaktionsfähigkeit und der Möglichkeit, die Ausführung ihrer Entscheidungen von der Spitze her anzuordnen, verringert werden. Für den eigentlichen Ablauf des Unternehmungsprozesses der Entwicklungsgesellschaft ist es daher von Bedeutung, welche Stellung und Funktion in der Unternehmung die rechtlichen Bestimmungen den Organen zuweisen, inwieweit ihnen Rechte und Pflichten zur Mitarbeit und zur Willensbildung, zur Mitbestimmung und zur Kontrolle zugestanden werden.

Innerhalb des Genossenschaftswesens haben sich die einzelnen lokalen Unternehmen wie auch die Geschäftszentralen überwiegend der Rechtsform der Genossenschaften²³⁵⁾ bedient. Infolge der Veränderungen der wirtschaftlichen, kartell- wie auch steuerrechtlichen Gegebenheiten sollte innerhalb des Genossenschaftswesens überlegt werden, ob bei der Errichtung neuer Unternehmen die Durchsetzung der Unternehmensziele nicht besser in einer anderen Rechtsform erreicht werden könnte. Wie die Praxis zeigt, können viele genossenschaftliche Elemente von Institutionen in nicht genossenschaftlicher Rechtsform unbedenklich übernommen werden, ohne daß sich diese Unternehmen in atypischer Rechtsform sonderlich von einer Genossenschaft unterscheiden. „Dieses nüchtern-unorthodoxe Vorgehen beweist, daß genossenschaftliche Wirksamkeit auf breiterer Basis keineswegs auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft angewiesen ist“²³⁶⁾

²³⁵⁾ Anm.: Die für Genossenschaften typische Rechtsform ist die im Genossenschaftsgesetz festgelegte Form der eingetragenen Genossenschaft. Als atypisch können theoretisch all jene Rechtsformen angesehen werden, die nicht mit der eingetragenen Genossenschaft identisch sind.

²³⁶⁾ Draheim, Georg IV, a. a. O., S. 267; vgl. auch derselbe I, a. a. O., S. 130, Anm. 96; vgl. hierzu auch Brixner, Jörg, „Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, dargestellt an Beispielen aus dem ländlichen Genossenschaftswesen“, Dissertation Münster 1961.

Die Wahl der Rechtsform der Entwicklungsgesellschaft ist nicht nur im Hinblick auf die Möglichkeit einer raschen unternehmerischen Willensbildung mit entsprechenden Einflußmöglichkeiten zu treffen, sondern auch unter Berücksichtigung ausreichender Kapitalsbeschaffungsmöglichkeiten.²³⁷⁾ Die Investitionsvorhaben und die organisatorischen Umstrukturierungsmaßnahmen der Entwicklungsgesellschaft sind in ihrer Durchsetzung vom finanziellen Faktor abhängig. Der Erfolg der Bemühungen der Entwicklungsgesellschaft wird daher ganz entscheidend davon abhängen, wie weit es ihr gelingen wird, unternehmerisch einsetzbares Eigenkapital wie auch Leihkapital zu erhalten. Die Größenverhältnisse des Kapitaleinsatzes der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen²³⁸⁾, mit denen diese ihre Wettbewerbsvorteile erzielen, schreiben somit auch für die Entwicklungsgesellschaft die Größenverhältnisse des Kapitaleinsatzes für einen angemessenen Leistungsstand im Genossenschaftswesen vor.

Die Aktiengesellschaft ist nun diejenige Gesellschaftsform, die der modernen Entwicklung am meisten angepaßt ist. Ihre Ausbildung war die Voraussetzung für das Entstehen der modernen Industriewirtschaft, die nur unter Heranziehung der Kapitalien vieler einzelner Sparer finanziert werden konnte, „da die Kapitalgeber nicht ein eng begrenzter Kreis bekannter Persönlichkeiten sind, das kapitalsuchende Unternehmen wendet sich vielmehr an jedermann, an das anonyme Publikum, an die Öffentlichkeit.“²³⁹⁾ Die Aktiengesellschaft ist die ideale Rechtsform für die Aufbringung großer Kapitalmengen. Finanzierungsinstrument ist dabei in erster Linie die Aktie.²⁴⁰⁾ Die Versorgung mit Eigenkapital durch Ausgabe von Aktien wird insbesondere durch drei Umstände erleichtert: Der Aktionär haftet beschränkt, braucht an der eigentlichen Unternehmertätigkeit keinen Anteil zu nehmen und kann sich jederzeit durch Verkauf der Aktie von der Unternehmung lösen. Das eingelegte Kapital bleibt also mobil, insbesondere wenn die betreffende Aktie an der Börse gehandelt wird.²⁴¹⁾

Neben der Eigenfinanzierung durch Beteiligungsfinanzierung würde die Entwicklungsgesellschaft leichter die Fremdfinanzierung, sei es in Form des Bankkredits oder der Ausgabe von Teilschuldenverschreibungen, betreiben können, da die Beschaffung von Fremdkapital durch die gesetzlichen Bestimmungen erleichtert wird die auf eine höchstmögliche Sicherstellung der Gläubiger ebenso wie der eigentlichen Gesellschafter abge-

²³⁷⁾ Vgl. Jäger, Wilhelm, a. a. O., S. 100.

²³⁸⁾ Vgl. Paulick, Heinz, a. a. O., S. 84; vgl. weiter Stupka, Johannes II, „Strukturprobleme konsumgenossenschaftlicher Wirtschaftsformen“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 3, Neuwied 1951, S. 24 ff.

²³⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 259.

²⁴⁰⁾ Hax, Karl, „Aufgaben und Bedeutung der Aktiengesellschaft“, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 2. Jg., 1950, S. 244.

²⁴¹⁾ Anm.: Zum Börsenhandel zugelassen sind in Berlin nur Aktiengesellschaften mit einem Grundkapital von mindestens 1,5 Millionen DM, an der Frankfurter und an der Hamburger Börse von mindestens 500 000,— DM, an den übrigen Börsen (Düsseldorf, Bremen, Hannover, München, Stuttgart) von mindestens 250 000,— DM. Aktien, die nicht an deutschen Wertpapierbörsen notiert sind, werden im sog. „Freiverkehr“ gehandelt. Sie können an der Börse gehandelt werden, aber auch von Bank zu Bank.

stellt sind; diese Schutzbestimmungen ziehen sich wie ein roter Faden durch das ganze Aktienrecht.²⁴²⁾

Die Entwicklungsgesellschaft in der atypischen Rechtsform der Aktiengesellschaft hätte gegenüber den Rechtsformen der GmbH²⁴³⁾ und der KG den wichtigen Vorteil, daß ihr auf diese Weise ein direkter Zugang zum Kapitalmarkt geöffnet würde und damit eine entscheidende Benachteiligung gegenüber erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen aus dem Wege geräumt würde.

Die Organisationsform der Aktiengesellschaft weist viele Ähnlichkeiten mit der Genossenschaft auf. Die Geschäftsführung liegt in beiden Fällen beim Vorstand, die Kontrolle bei einem Aufsichtsrat. Die Mitgliederversammlung²⁴⁴⁾ als oberstes Organ bzw. bei der Aktiengesellschaft die Hauptversammlung als gewissermaßen gesetzgebendes Parlament der Aktiengesellschaft beschließen über die Verfassung (Satzung) und wählen den Aufsichtsrat. Während bei der Aktiengesellschaft der Aufsichtsrat den Vorstand bestimmt, macht das Genossenschaftsgesetz in diesem Punkte eine Ausnahme. Sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand einer Genossenschaft erhalten ihre Mandate von der Mitgliederversammlung. Aber bei all den bestehenden Gemeinsamkeiten sind die Unterschiede der Genossenschaft zur Aktiengesellschaft doch sehr bedeutsam.

Während in früheren Zeiten das Zentrum der betrieblichen Willensbildung auf der einen Seite die Eigentümer, auf der anderen Seite die Geschäftsführer waren, so hat dieses Verhältnis bei der Aktiengesellschaft im Laufe der Jahre eine wesentliche Veränderung erfahren. Die moderne Publikumsaktiengesellschaft ist durch ein bipolares Spannungsverhältnis gekennzeichnet, in der sich der Einfluß des früher verhältnismäßig einflußlosen Pols, der Geschäftsführung, nun endgültig gefestigt hat. Der Vorstand deutscher Aktiengesellschaften hat eine sehr starke Stellung gegenüber den Unternehmenseignern, den Aktionären. Ihr Einfluß auf die Geschicke der Unternehmen hat besonders bei großen Publikums-

²⁴²⁾ Anm.: Nur die wichtigsten Einzelheiten seien genannt: Der Gründungsvorgang unterliegt einer eingehenden Prüfung (§§ 25 ff. Akt. Ges.); die jährliche Ergebnisrechnung ist umfassend durch Gesetz geregelt, wobei insbesondere jede zu günstige Darstellung der Gesellschaftslage vermieden werden soll (§§ 125 ff., 296 Akt. Ges.); der Jahresabschluß ist durch unabhängige Wirtschaftsprüfer zu prüfen (§§ 135 — 142 Akt. Ges.) und zusammen mit einem „Geschäftsbericht“ zu veröffentlichen (sogenannte Publizitätspflicht, §§ 143, 144 Akt. Ges.); es ist ein hohes Mindesthaftungskapital vorgeschrieben (zur Zeit 100 000,— DM gem. § 7 Akt. Ges.), dessen Herabsetzung erschwert ist (§ 178 Akt. Ges.); die Verantwortlichkeit der leitenden Personen ist sehr streng (§§ 39—42, 83, 84, 99, 101, 122—124, 141 Akt. Ges.) und wird durch besondere Strafvorschriften verschärft (§§ 294 ff. Akt. Ges.).

²⁴³⁾ Anm.: Die Rechtsform der GmbH ist auch deswegen hier nicht geeignet, weil die Stammeinlagen mindestens 500,— DM betragen müssen (§5 GmbHG). Außerdem ist die Veräußerung der Anteile, die nicht wertpapiermäßig verbriefte werden können und dem Formzwang des § 15 GmbHG unterliegen, sehr erschwert. Vgl. Bästlein, Harry, „Die Rechtsform der Zentralgenossenschaften“, Dissertation Hamburg 1931, S. 68, Anm. 3.

²⁴⁴⁾ Anm.: Für die Mitgliederversammlung — auch Generalversammlung genannt — ist für Groß- und Gebietsgenossenschaften das Institut der Vertreterversammlung eingerichtet worden. Die Vertreterversammlung soll in diesen Fällen an die Stelle einer nicht überschaubaren Mitgliederversammlung treten und deren Rechte und Pflichten wahrzunehmen.

aktiengesellschaften im Laufe der Jahrzehnte immer mehr abgenommen.²⁴⁵⁾ Diese Entwicklung der einseitigen Verlagerung von Macht und Einfluß auf die Unternehmensleitung hat sich nicht ohne eine gewisse innere Notwendigkeit vollzogen. Sie ist typisch für alle großen Industrieländer der Welt, und sie kann auch wohl nicht mehr rückgängig gemacht werden, da die wirtschaftlichen und technischen Kräfte, die den gegenwärtigen Zustand herbeigeführt haben, auch weiterhin ihre drängende und gestaltende Kraft beibehalten werden.

Was für die großen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine notwendige Selbstverständlichkeit ist, das sollte ebenfalls für die Genossenschaften gelten. Die schon mehrfach hervorgehobene zunehmende Ökonomisierung der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe macht auch bei den eingetragenen Genossenschaften eine stärkere Stellung des Vorstandes notwendig. Während nach geltendem Genossenschaftsrecht die Mitgliederversammlung oberstes Willens- und Entscheidungsorgan der Genossen ist²⁴⁶⁾ und im Gegensatz zur aktienrechtlichen Hauptversammlung (§ 103, II Akt. Ges.) in Angelegenheit der laufenden Geschäftsführung bindende Beschlüsse fassen kann, sollte zur Stärkung der Stellung des Vorstandes die Mitgliederversammlung zwar über Grundsatzfragen der Genossenschaft beschließen, nach Möglichkeit aber nicht über Einzelfragen der Geschäftsführung.²⁴⁷⁾

Nach deutschem Aktienrecht obliegen dem Vorstand allein die Geschäftsführung und Vertretung der Aktiengesellschaft.²⁴⁸⁾ Die Geschäftsführung des Vorstandes umfaßt alle rechtlichen und tatsächlichen Handlungen, die geeignet sind, den Gesellschaftszweck zu fördern. Die derzeitige starke Stellung des Vorstandes gegenüber der Hauptversammlung und die alleinige Zuständigkeit zur Geschäftsführung sind Momente, die es der Entwicklungsgesellschaft ermöglichen würden, die strukturelle Inelastizität und Passivität innerhalb der Genossenschaftsorganisation durch schnelle und wirksame Reaktionen und Entschlüsse aufzufangen. Die exponierte Stellung des Vorstandes ist besonders für das Beschreiten neuer unternehmerisch-dynamischer Wege zur Anpassung der Gesamtorganisation an die veränderten Wettbewerbsverhältnisse von Bedeutung, da Untersuchungen ergeben haben, daß Investitionsentscheidungen²⁴⁹⁾ bei

²⁴⁵⁾ Vgl. „Die Genossenschaften“, ein Lehrgang für Arbeitnehmer, Internationales Arbeitsamt, Genf 1958, S. 41.

²⁴⁶⁾ Vgl. Paulick, Heinz, a. a. O., S. 240.

Vgl. Schumacher, Carl II, „Die Organe der Genossenschaft unter besonderer Berücksichtigung von Generalversammlung und Vertreterversammlung“, in: Reform, Bd. 2, 1958, S. 114.

²⁴⁷⁾ Anm.: Sollen die Genossenschaften angesichts der in der Gegenwart auf sie zukommenden wachsenden Anforderungen ihren Förderungsaufgaben gerecht werden, so setzt das nach Reinhardts Ansicht eine größere unternehmerische Freiheit des Genossenschaftsvorstandes voraus. Reinhardt macht daher in seinen Ausführungen über die gewerblichen Warengenossenschaften den Vorschlag, der stellvertretend auch für die übrigen Genossenschaftsarten Geltung hat, „es sei künftig im Genossenschaftsgesetz die Möglichkeit zu eröffnen, durch Satzungsbestimmungen dem Genossenschaftsvorstand eine selbständige, dem Vorstand einer AG ähnliche Stellung einzuräumen“. Reinhardt, Rudolf III, „Die gewerblichen Einkaufsgenossenschaften und die Reform des Genossenschaftsgesetzes“, in: Festschrift für König Paul 1960, S. 341.

²⁴⁸⁾ Vgl. §§ 70, 71 Akt. Ges.

²⁴⁹⁾ Vgl. Gulenberg, Erich II, „Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen“, Köln und Opladen 1959, S. 165 ff.

Aktiengesellschaften in der Industrie zumeist vom Vorstand allein oder aber vom Vorstand in Verbindung mit dem Aufsichtsrat oder von einem aus Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern bestehenden Ausschuß getroffen werden. Die Nachteile, die normalerweise aus der genossenschaftlich-demokratischen Willensbildung gegenüber den erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen resultieren, würden in der Rechtsform der Aktiengesellschaft durch die Entschlußschnelligkeit des Vorstandes der Entwicklungsgesellschaft weitgehend kompensiert und somit die Voraussetzung für eine optimale Unternehmungspolitik geschaffen.

Im Hinblick auf die Verwirklichung einer Leistungssteigerung innerhalb der genossenschaftlichen Organisation können wir rückblickend feststellen, daß die Rechtsform der Aktiengesellschaft der Entwicklungsgesellschaft die Möglichkeit geben würde, durch ihre geschäftsführenden Organe wirksame aktive und reaktive Maßnahmen zur Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung zu unternehmen, wobei die Entscheidungen durch eine bessere Kapitalbeschaffung infolge einer zusätzlichen Erschließung des Kapitalmarktes die erforderliche Nachhaltigkeit erfahren können.

Die Tatsache, daß mit der Rechtsform der Entwicklungsgesellschaft die Führungs- und die Finanzierungsfunktion besonders herausgestellt werden, läßt nicht auf eine eventuelle „kapitalistische Entartung“²⁵⁰⁾ schließen. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft kann für die Entwicklungsgesellschaft unbedenklich gewählt werden, wenn die Wesenszüge des Unternehmungstyps Genossenschaft bei der Gestaltung der Satzung²⁵¹⁾ ausreichend berücksichtigt werden. Entscheidend für die Beurteilung der Entwicklungsgesellschaft ist das klare Erkennen der genossenschaftlichen Aufgabenerfüllung im Sinne des genossenschaftlichen Förderungszwecks. Die Verwirklichung des genossenschaftlichen Grundauftrages macht ein offensives Vorgehen erforderlich, welches für die Entwicklungsgesellschaft Fortschrittlichkeit in ihren Handlungen bedeutet, wozu die Rechtsform der Aktiengesellschaft mit ihren besseren Voraussetzungen einer ausreichenden Kapitalbeschaffung und der stärkeren Betonung einer dynamischen Unternehmensführung beitragen soll.

Mit der Wahl der Rechtsform der Aktiengesellschaft für die Entwicklungsgesellschaft sind neben den erwähnten Vorteilen gleichzeitig auch Nachteile verbunden. Hier wären einmal die steuerlichen Nachteile zu nennen. Während der Ertrag der Personenunternehmungen als Einkommen der Unternehmer besteuert wird, unterliegen alle Kapitalgesellschaften einer Doppelbesteuerung: Die Unternehmung selbst wird mit ihrem Ertrag zur Körperschaftssteuer herangezogen, und der nach ihrem Abzug verbleibende Gewinn wird bei der Ausschüttung an die Gesellschafter der Einkommenbesteuerung unterworfen. Eine Doppelbesteuerung trifft auch das Vermögen, indem dieses einmal bei der Gesellschaft selbst, ein zweites Mal in Form der Geschäftsanteile bei den Gesellschaftern der Vermögensteuer unterliegt.

Abschließend ist zu erwähnen, daß mit der Rechtsform der Aktiengesellschaft höhere Kosten verbunden sind, die sich z. B. aus dem Gründungsvorgang, den laufenden Prüfungen und der Publizitätspflicht ergeben.

250) Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 226.

251) Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 238.

Im Gegensatz zu den Personengesellschaften wird die Entstehung aller Kapitalgesellschaften mit einer Gesellschaftssteuer belastet.

Trotz dieser Nachteile, die mit der Rechtsform der Aktiengesellschaft zwangsläufig verbunden sind, dürfte die Bedeutung schon allein der Finanzierungsfunktion der Entwicklungsgesellschaft den Ausschlag für die Aktiengesellschaft geben, da sie der Entwicklungsgesellschaft die erforderlichen umfassenderen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung zur Durchführung ihrer Förderleistungen bietet und auf diese Weise den Genossenschaften mit ihrem Investitionsfonds Marktpositionen und Ausgangsbasen für weitere genossenschaftliche Aufgaben sichert, die bei einem Versäumnis den erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten nur unter erschwerten Bedingungen oder aber überhaupt nicht mehr streitig gemacht werden könnten. Die Entwicklungsgesellschaft wäre mit Hilfe des Investitionsfonds in der Lage, rechtzeitig die Konsequenzen aus einer sich ändernden Wirtschaftsentwicklung im Hinblick auf einen angemessenen Leistungsstand im Interesse der gesamten genossenschaftlichen Organisation zu ziehen.

3. Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Finanzierung des Investitionsfonds

a) Die Aktie als Finanzierungsinstrument

aa) Das Wesen der Aktiengesellschaft und der Aktie in ihrer Bedeutung für die Finanzierung

Die mannigfachen Aufgaben und Entwicklungsvorhaben erfordern, wie schon mehrfach hervorgehoben, von der Entwicklungsgesellschaft eine ausreichende Kapitalgrundlage. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft bietet der Entwicklungsgesellschaft die Aktie als ihr primäres und zum Wesen der Aktiengesellschaft gehörendes Finanzierungsinstrument an. Die Entwicklungsgesellschaft in der Rechtsform der Aktiengesellschaft hat also die Möglichkeit, Eigenkapital durch die Begebung von Aktien zu beschaffen. Bei knapper Darstellung ist unter einer Aktie zu verstehen: 1) der Inbegriff der Mitgliedschaftsrechte, 2) die Mitgliedschaftsurkunde und 3) eine Quote am Aktienkapital.²⁵²⁾ Die Aufteilung des Grundkapitals in relativ kleine Anteile²⁵³⁾ erleichtert bei der Aktiengesellschaft die Aufbringung auch großer Kapitalien wesentlich, weil kleinere Anteile schneller einen Käufer finden. So wird die Entwicklungsgesellschaft mit Hilfe der Aktie zur „Kapitalpumpe“²⁵⁴⁾, die die vielen kleinen anlagewilligen Kapitalteile zu großen Summen zusammenzufassen vermag.

Die Zugkräftigkeit der Aktiengesellschaft als Kapitalpumpe mit Hilfe der Aktie wird jedoch erst ermöglicht durch die Mobilisierung ihrer Anteile. Doch sei, so sagt Schmalenbach²⁵⁵⁾, „die Leistung, die die Mobilisierung

²⁵²⁾ Gutenberg, Erich III, „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“, Wiesbaden 1958, S. 117.

²⁵³⁾ Anm.: Jede Aktie lautet nach deutschem Aktienrecht über einen Nennbetrag, der mindestens 100 DM oder ein Vielfaches davon betragen kann. Der Mindestbetrag einer Aktie betrug ursprünglich 1000 Mark (§ 8 Akt. Ges.). Dieser Betrag ist durch § 60 Abs. 2 D-Markbilanzgesetz vom 21. 8. 1949 auf 100 DM herabgesetzt worden. Aktien über einen geringeren Nennbetrag sind nichtig, es sei denn, daß die Aktien aus der Umstellung des Grundkapitals stammen.

²⁵⁴⁾ Vgl. Schmalenbach, Eugen II, „Die Aktiengesellschaft“, 7. Auflage, Köln und Opladen 1950, S. 12.

²⁵⁵⁾ Schmalenbach, Eugen II, a. a. O., S. 13; vgl. auch Schmalenbach, Eugen III, „Kapital, Kredit und Zins“, 3. Auflage, Köln und Opladen 1951, S. 109.

durch Überbrückung der Fristigkeiten vollbracht hat, wichtiger als ihre Leistung als Pumpwerk“. Ihr großer wirtschaftlicher Erfolg war, daß sie kurzfristiges Kapital in langfristiges verwandelte. „Wo im gewerblichen Leben Kapital gebraucht wird, braucht man es im Regelfall für längere Zeiten“.²⁵⁶) Das gilt im Unternehmen nicht nur für den Bedarf an Anlagekapital, sondern auch für einen erheblichen Teil des Bedarfs an Umlaufkapital, da die Bestände des Umlaufvermögens immer wieder erneuert werden müssen.

Durch die Mobilisation der Effekten im Kapitalverkehr wird dem kapitalsuchenden Unternehmen das Kapital langfristig in Form von Beteiligungskapital zur Verfügung gestellt. Die Kapitalüberlassungen werden in einer Form verbriefte, daß der Kapitalgeber sie jederzeit an einen Dritten veräußern kann. Geschieht dies, so findet eine Gläubigersubstitution statt, ohne daß dadurch die Unternehmung berührt wird; sie hat das Kapital in unkündbarer Form erhalten. Die Finanzierung durch Begebung von Aktien und die daraus resultierende feste Eigenkapitalbasis sind für die Entwicklungsgesellschaft bei der Ausübung ihrer Funktion wesentlich, ist doch damit das Risiko einer schwankenden Kapitalhöhe, wie es bei einer Anteilsfinanzierung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft möglich ist, ausgeschaltet.

ab) Die Unterbringung des Aktienkapitals

Bei der Entwicklungsgesellschaft handelt es sich um ein neu einzurichtendes Unternehmen innerhalb der Genossenschaftsorganisation. Während bei der Gründung kleinerer Aktiengesellschaften, bei deren Errichtung zumeist ein kleinerer Personenkreis mit ganz bestimmten Interessen teilnimmt — in diesen Fällen ist die Unterbringung des Kapitals durch die Interessenten auf dem Wege der Selbstemission gewährleistet — so erfolgt bei fast allen größeren Emissionen die Kapitalsuche mit Hilfe hierfür besonders geeigneter Institutionen, nämlich des bestehenden Bankenapparates. Durch die Einschaltung der Banken ist die Voraussetzung gegeben, einen großen Kreis von Geldgebern an der Emmission zu beteiligen. Die Aufgabenerfüllung der Entwicklungsgesellschaft macht die Bereitstellung hoher Kapitalbeträge erforderlich, so daß es sich bei ihrer Gründung um eine größere Aktienemission handeln würde. Ein enger Kontakt zum erwerbswirtschaftlichen Bankenapparat, der sich mit der Unterbringung des Aktienmaterials erwerbswirtschaftlicher Kapitalgesellschaften beschäftigt, besteht nicht. Da der Entwicklungsgesellschaft für eine ausreichende Eigenkapitalfinanzierung daran gelegen sein muß, weiteste Kreise für eine Beteiligungsfinanzierung zu gewinnen, so ist die Einschaltung des schon bestehenden genossenschaftlichen Bankenapparates für sie der naheliegendste Weg. Auf diese Weise würden genossenschaftliche Kreise angesprochen, so daß die bestehenden Verbände, Wirtschaftszentralen, Einzelgenossenschaften sowie deren Mitglieder als mögliche Beteiligte in Frage kämen. Die Verwirklichung dieses Gedankens würde praktisch die Erschließung des „genossenschaftlichen Kapitalmarktes“ bedeuten. Dadurch, daß der Entwicklungsgesellschaft das benötigte Eigenkapital aus genossenschaftlicher Sphäre zur Verfügung gestellt wür-

²⁵⁶) Schmalenbach, Eugen II, a. a. O., S. 13.

de, nähme gleichzeitig der Selbsthilfegedanke innerhalb des Genossenschaftswesens in einer reinen Form Gestalt an.

Das setzt jedoch voraus, daß die Mitglieder der Genossenschaften bereit sind, sich finanziell auch an solchen Einrichtungen zu beteiligen, die sie nicht ständig vor Augen haben, die ihnen als Schwerpunktunternehmen, vor der Entwicklungsgesellschaft unter gesamtorganisatorischer Ausrichtung zur Stärkung der allgemeinen Wettbewerbskraft innerhalb des Genossenschaftswesens errichtet, nicht unbedingt einen direkten und augenblicklichen Vorteil verschaffen und auf deren Wirkungsweise sie bei einer geringfügigen Kapitalbeteiligung keinen unmittelbaren Einfluß ausüben können. Es gilt daher, die Bereitschaft und das persönliche Interesse der Genossenschaftsmitglieder mit ihrer Beteiligung an der Entwicklungsgesellschaft für rationelle Wege und Organisationsformen unter Zurückstellung persönlicher und vielfach egoistischer Gesichtspunkte für notwendige, übergeordnete Aufgaben zu wecken. Die Beteiligung von seiten der Genossenschaften und ihrer Mitglieder schafft die Voraussetzung zu einer wirksamen und nachhaltigen Verwirklichung des genossenschaftlichen Grundauftrages und zeitigt Ergebnisse, die bei einer Vereinzelung des genossenschaftlichen Kapitals und seiner Verwendung bei Einzelgenossenschaften und ihren Zentralen nicht möglich gewesen wären.

Das Mitwirken des genossenschaftlichen Bankenapparates schaffte nicht nur die Voraussetzung der Ansprechbarkeit eines großen Kreises möglicher Geldgeber bei der Begebung der Aktien der Entwicklungsgesellschaft, sondern würde darüber hinaus eine „moralische Unterstützung“²⁵⁷⁾ der Aktienemission bedeuten. Durch eine Beteiligung genossenschaftlicher Bank- und Kreditinstitute an der Emission würde der Eindruck der Zuverlässigkeit und des Vertrauens zur Entwicklungsgesellschaft gefördert, ein Moment, das für das gute Gelingen der gestellten Aufgabe von eminenter Bedeutung wäre.

In den bisherigen Ausführungen ist die Unterbringung des Aktienmaterials auf dem genossenschaftlichen Kapitalmarkt dargestellt worden; es besteht daneben jedoch auch die Möglichkeit der Unterbringung der Aktien an der Börse. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Aktie als Finanzierungsinstrument ist in diesem Falle ein leistungsfähiger Kapitalmarkt, der die eigentliche Quelle für das Finanzierungsinstrument Aktie ist, und eine funktionsfähige Effektenbörse als typischer Repräsentant des Kapitalmarktes, an der Angebot und Nachfrage verbriefter Anteilsrechte in möglichst wirksamer Weise zum Ausgleich gebracht werden können.²⁵⁸⁾

Die Unterbringung von Aktien an der Börse ist praktisch nur dann möglich, wenn das Unternehmen bei den interessierten Kapitalgebern hinreichend bekannt und seine sichere Entwicklung vorausszusehen ist. Dieser Tatbestand ist bei der Entwicklungsgesellschaft nicht gegeben, da es sich hier zunächst um eine Neugründung handelt, die sich erst noch einen „guten Ruf“ verschaffen muß. Somit entfällt bei der Gründung der Entwicklungsgesellschaft sehr wahrscheinlich eine Kapitalbeschaffung durch Einführung ihrer Aktien an der Börse.²⁵⁹⁾

²⁵⁷⁾ Töndury/Gsell, a. a. O., S. 128.

²⁵⁸⁾ Vgl. Hax, Karl, a. a. O., S. 245.

²⁵⁹⁾ Vgl. Töndury/Gsell, a. a. O., S. 137.

Dieser Umstand braucht für die Entwicklungsgesellschaft keinen einstweiligen Verzicht auf die Aktie als Finanzierungsinstrument zu bedeuten, bis sie sich Ansehen und Geltung verschafft hat. Infolge der Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Bankenorganisationen und ihrem großen Kundenkreis dürfte die Emission ihrer Aktien gleich zu Anfang möglich sein.

Die Bedeutung der Erschließung des genossenschaftlichen Kapitalmarktes ist nicht nur im Zusammenhang mit der Gründungsfinanzierung zu sehen, sondern auch im grundsätzlichen Zusammenhang mit den jeweils sich ändernden kapitalmarktpolitischen Begebenheiten und ihren Ausstrahlungen auf die Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktes. Nach Jahren chronischer Kapitalarmut und verringerter Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktes infolge der Verdrängung eines früher vorhandenen reichen risikofreudigen Publikums und der Störungen durch die Kapitalmarktpolitik von 1933 bis 1945 infolge Emissionssperre, Dividenden-, Zins- und Kursstop,²⁶⁰⁾ entzündet sich auch in unseren Tagen immer wieder die Kritik am deutschen Kapitalmarkt. Obwohl! der inzwischen wieder leistungsfähigere Kapitalmarkt die Möglichkeit der Kapitalerhöhung und direkten Kreditaufnahme für die großen kapitalmarktfähigen Unternehmen zeitweise bereithielt, wird ihm trotzdem auch weiterhin zu geringe Ergiebigkeit vorgeworfen.

Eine zeitweise Unergiebigkeit des Kapitalmarktes darf die langfristigen Investitionsvorhaben der Entwicklungsgesellschaft nicht beeinträchtigen, soll eine stetige Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Förderungsmöglichkeit erbracht werden. Der feste Brückenschlag zu den verschiedenen Bankorganisationen innerhalb des Genossenschaftswesens sollte durch eine sinnvolle Koordinierung vorhandener Kräfte auch dann zu größeren Leistungen befähigen, wenn eine Eigenkapitalbeschaffung der Entwicklungsgesellschaft am Aktienmarkt nicht möglich ist. Durch eine derartige Elastizität der Kapitalbeschaffung könnten von der Entwicklungsgesellschaft Aufgaben begonnen und gemeistert werden, die man sonst nicht wagte.

Obwohl es der Entwicklungsgesellschaft nicht möglich ist, bereits bei ihrer Gründung börsenfähige Aktien herauszugeben, so ist eine spätere Einführung durchaus denkbar. Eine Börseneinführung ihrer Aktien erfüllt gleichzeitig das Erfordernis einer breiten Kapitalgrundlage und sorgt damit auch für eine große Verkehrsfähigkeit derselben.

Mit dem Herantreten an den Aktienmarkt zur schnellen und ergiebigen Finanzierung wird aber gleichzeitig die Gefahr heraufbeschworen, daß mit der Beteiligung „nicht genossenschaftlicher Kreise“ die Interessen Außenstehender in die Entwicklungsgesellschaft hineingezogen werden, die dem genossenschaftlichen Geist und der Zielsetzung der Entwicklungsgesellschaft zur Förderung der Leistungsfähigkeit innerhalb der Gesamtorganisation entgegenstehen könnten.²⁶¹⁾ Der Gefahr einer solchen möglichen „Überfremdung“ in der Verwaltung könnte man jedoch durch eine entsprechende Ausgestaltung der Aktien weitgehend begegnen. Es

²⁶⁰⁾ Vgl. Lipfert, Helmut, „Die Finanzierung der Aktiengesellschaft“, in: Handelsblatt, Nr. 185, 1962, S. 5.

²⁶¹⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 87.

kann bei der Ausgabe von Aktien z. B. beschlossen werden, ausschließlich vinkulierte Namensaktien zu emittieren, deren Übertragung von der Erfüllung gewisser Bedingungen²⁶²⁾ abhängig ist. Ein derartiges Vorgehen führt jedoch zu einer außerordentlichen Beeinträchtigung der Verkehrsfähigkeit solcher Aktien. Zum anderen kann aber eine sehr große Stückelung den Einfluß Außenstehender mindern, da die Einflußmöglichkeiten vieler Kleinaktionäre sehr gering sind.

Nach allem gilt es für die Entwicklungsgesellschaft, einen optimalen Weg zu begehen, der auf der einen Seite einen breiten Kapitalgeberkreis sichert und auf der anderen Seite eine mögliche Überfremdung weitgehendst ausschaltet.

b.) Die Finanzierung mit Obligationen

Die Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung sind auch bei der Entwicklungsgesellschaft als ziemlich begrenzt anzusehen. Neben der Finanzierung mit Hilfe der Aktie sei noch auf die Selbstfinanzierung verwiesen, die aber nicht gleich bei ihrer Gründung von Bedeutung sein kann, sondern erst in einem späteren Zeitraum, nachdem Überschüsse aufgrund einer wirtschaftlichen Arbeitsweise erzielt worden sind. Näher noch auf die Selbstfinanzierung der Entwicklungsgesellschaft einzugehen, erscheint nicht erforderlich, da die Ausführungen über das Wesen und die Möglichkeiten dieser Finanzierungsart schon in dem Abschnitt über die Finanzierungsmöglichkeiten der Genossenschaften gemacht worden sind. Es sollte an dieser Stelle jedoch noch einmal betont werden, daß bei der Notwendigkeit einer verstärkten Eigenkapitalbildung infolge der hohen Kapitalanforderungen auf einen derartigen Finanzierungsweg nicht verzichtet werden kann.²⁶³⁾ Eine weitere Verstärkung der Kapitalbasis kann nur noch durch die Inanspruchnahme fremder Mittel erfolgen.

Bei einer langfristigen Kapitalbeschaffung sei hier vor allem auf die Möglichkeit der Ausgabe von Schuldverschreibungen (Obligationen) verwiesen. Im Gegensatz zum Darlehen ist die Anleihe gestückelt und wird von einer Vielzahl von Gläubigern gegeben. Die Aufnahme eines Anleihekredites erfolgt ebenfalls durch Ausgabe von Wertpapieren, in denen ein Forderungsrecht gegen die ausgebende Unternehmung verbrieft ist. Sie sind übertragbar und können an der Börse gehandelt werden. Der Schuldner hat die Verpflichtung, die Anleihe nach den in den Anleihebedingungen festgelegten Modalitäten zurückzuzahlen.²⁶⁴⁾

Bei einer Beurteilung der Finanzierung mit Obligationen durch die Entwicklungsgesellschaft ergibt sich als positives Merkmal, daß die zu zahlenden Zinsen abzugsfähige Betriebsausgaben darstellen, die den ertragssteuerpflichtigen Gewinn mindern. Damit gewinnt die Fremdfinanzierung steuerlich einen eindeutigen Vorzug gegenüber der Eigenfinanzierung. Für die Anleihefinanzierung spricht weiter, daß die Kapitalgeber wegen

²⁶²⁾ Vgl. Töndury/Gsell, a. a. O., S. 115.

²⁶³⁾ Vgl. Henzler, Reinhold IV, a. a. O., S. 2357.

²⁶⁴⁾ Anm.: Die Rückzahlung aller Arten von Anleihen erfolgt entweder in einer Summe oder durch Tilgung in einer durch das Los bestimmten Reihenfolge der Einzelstücke. Soweit die Papiere an der Börse gehandelt werden, behält sich der Anleiheschuldner in der Regel auch eine Ablösung durch Rückkauf an der Börse vor.

ihrer Stellung als Gläubiger keinen Einfluß auf die Leitung der Entwicklungsgesellschaft besitzen, im Gegensatz zur Aktienfinanzierung, bei der eine Überfremdung durch die Beteiligung nicht genossenschaftlicher Kapitalgeber akut werden kann.

Obwohl die Ausgabe von Obligationen grundsätzlich nicht an die Rechtsform des Unternehmens gebunden ist, so sind es in Deutschland vor allem die großen, in der Rechtsform der Aktiengesellschaft betriebenen Unternehmen, die von der Emission von Obligationen Gebrauch machen.²⁶⁵⁾

Ähnlich wie bei den Aktien hängt die Marktgängigkeit von Obligationen sehr wesentlich davon ab, ob sie an der Börse gehandelt werden. So kommt es, daß dieser Weg der Kapitalbeschaffung in erster Linie den Aktiengesellschaften und unter diesen vor allem wiederum denjenigen offensteht, deren Aktien an den Börsen gehandelt werden.²⁶⁶⁾

Der Finanzierung mit langfristigem Fremdkapital durch Obligationen stellen sich zu Anfang die gleichen Schwierigkeiten in den Weg, wie sie schon im Falle der Aktienemission bei der Gründung der Entwicklungsgesellschaft dargestellt wurden. Die Entwicklungsgesellschaft ist gleich zu Beginn beim breiten Publikum noch nicht bekannt, und „die ungenügende Möglichkeit der Beurteilung der zukünftigen Rentabilitäts- und Sicherheitsverhältnisse übt eine hemmende Wirkung auf die frühzeitige Beteiligung langfristiger fremder Mittel aus“.²⁶⁷⁾ Aber noch ein anderes Moment läßt eine langfristige Kapitalbeschaffung gleich zu Anfang als wenig aussichtsreich erscheinen²⁶⁸⁾, nämlich die unzureichende Absicherungsmöglichkeit durch hypothekarische Sicherstellung der Obligationen. Daher kann dieses Finanzierungsinstrument bei der „Errichtung“ der Entwicklungsgesellschaft nicht zur Anwendung kommen. In einem späteren Zeitpunkt, wenn die Entwicklungsgesellschaft zu einem kapitalmarktfähigen Unternehmen herangewachsen ist, dürfte die Finanzierung mit Obligationen je nach der Ergiebigkeit des Kapitalmarktes²⁶⁹⁾ ein bedeutungsvolles Finanzierungsinstrument darstellen.

c) Die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen

ca) Vorbemerkung

Das Schuldscheindarlehen als Instrument der langfristigen Industriefinanzierung ist in den Nachkriegsjahren aus der Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung bei unzureichenden Finanzierungsmöglichkeiten infolge der geringen Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktes besonders hervorgetreten.

²⁶⁵⁾ Vgl. Schmolders, Günter und Rittershausen, Heinrich, „Moderne Investitionsfinanzierung“, Essen 1959, S. 75.

²⁶⁶⁾ Vgl. Schmolders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 75; der börsenmäßige Handel setzt eine bestimmte Höhe des Anleihebetrages voraus. Rittershausen nennt einen Betrag von ca. 10 — 20 Mio. DM, da bei kleineren Emissionen infolge der Marktenge die jederzeitige Veräußerungsmöglichkeit nicht gewährleistet ist.

²⁶⁷⁾ Töndury/Gsell, a. a. O., S. 141.

²⁶⁸⁾ Anm.: Hypothekarische Sicherstellung ist nicht unbedingt erforderlich, vgl. Töndury/Gsell, a. a. O., S. 141.

²⁶⁹⁾ Anm.: Hinsichtlich der Ergiebigkeit des Kapitalmarktes für die Finanzierung mit Aktien oder Obligationen hat die Praxis gezeigt, daß hier ein gewisses Wechselverhältnis besteht, so daß in Zeiten mit rückläufiger Tendenz zur Aktienfinanzierung die Obligation an Bedeutung gewinnt und umgekehrt.

Die schnelle technische Entwicklung mit ihrem ständigen Zwang zu neuen Investitionen, verbunden mit dem Wandel der Ansprüche auf den Märkten des In- und Auslandes und einer sich zusehends verschärfenden Konkurrenzsituation, haben das Schuldscheindarlehen nach vielen Anfechtungen zu einem Instrument der Industriefinanzierung²⁷⁰⁾ gemacht, das heute als Fremdfinanzierungsinstrument neben die Mittelbeschaffung durch Ausgabe von Obligationen getreten ist.²⁷¹⁾

Da die Anpassungsfähigkeit und Fortschrittlichkeit innerhalb des Genossenschaftswesens entsprechend der wirtschaftlichen Entwicklung ganz entscheidend von dem Einfallsreichtum der Entwicklungsgesellschaft für neue Formen und Inhalte ihres Handelns abhängen wird, so sollte sie zur Erfüllung ihrer Entwicklungsvorhaben neben den herkömmlichen Finanzierungsmöglichkeiten auch neue Lösungen und Wege anstreben. Eine Empfehlung an die Entwicklungsgesellschaft, so weit es ihr möglich ist, sich auch des langfristigen Schuldscheindarlehens zu bedienen, kann mehrere Gründe haben. Mit der wichtigste Grund scheint darin zu liegen, daß die Aufnahme eines Schuldscheindarlehens im Gegensatz zur Emission von Obligationen unabhängig von der Aufnahmebereitschaft der Börse ist, da diese Art von langfristigen Mitteln von Kapitalsammelstellen ohne Zwischenschaltung der Börse direkt an das kapitalsuchende Unternehmen gegeben werden.²⁷²⁾

Die Unabhängigkeit von der Börse resultiert daraus, daß die Mittel für Schuldscheindarlehen der Herkunft nach zwar auch Sparkapital sind, die formell aber für eine Anlage in Wertpapieren nicht in Frage kommen, da eine Novelle aus dem Jahre 1931 zum Versicherungsgesetz den Versicherungsunternehmen den Erwerb von industriellen Wertpapieren für den Deckungsstock zufolge der damals starken Kurseinbrüche untersagte.²⁷³⁾ Da der wichtigste Kapitalgeber für langfristige Schuldscheindarlehen die Lebensversicherungen²⁷⁴⁾ sind, so stehen diese Mittel unabhängig von konjunktur- und währungspolitischen Einflüssen zur Verfügung.

cb) Der Begriff des Schuldscheindarlehens

Unter dem Begriff des Schuldscheindarlehens ist keine einheitliche Darlehnsform zu verstehen. Das Reichsgericht hat den Schuldschein definiert als eine „die Schuldscheinverpflichtung begründende oder bestätigende, vom Schuldner zum Zwecke der Beweissicherung für das Bestehen der Schuld ausgestellte Urkunde“.²⁷⁵⁾ Wirtschaftlich gesehen, kann man unter einem Schuldscheindarlehen eine Finanzierungsform verstehen, bei der ein oder mehrere Geldgeber unmittelbar oder durchlaufend über eine Vermittlungsstelle einem Kreditnehmer ein Darlehen unter langfristiger Bindung gewähren.

²⁷⁰⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 94; vgl. auch Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, April 1962, S. 106, und Wirtschaft und Statistik, Heft 6, 1962, S. 350.

²⁷¹⁾ Anm.: Zur Gewährung von Schuldscheindarlehen an die Wirtschaft vgl. die Darstellung in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, August 1962, S. 5.

²⁷²⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 85.

²⁷³⁾ Vgl. Münemann, Rudolf, „Die Zukunft des Schuldscheindarlehensgeschäfts“, in: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 43, 1962, S. 56.

²⁷⁴⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 86.

²⁷⁵⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 85 f.

cc) Die Darlehnsbedingungen

Welche Bedingungen sind nun mit der Aufnahme eines Schuldscheindarlehens verbunden? Alle Schuldscheindarlehen mit einem einzigen Darlehnsgeber, aber auch die Schuldscheindarlehen mit mehreren Darlehnsgebern sind mit einem festen Zinssatz ausgestattet, dessen Festsetzung sich nach Angebot und Nachfrage richtet und von beiden Parteien vereinbart wird.

Die Laufzeit bei den einzelnen Schuldscheindarlehen ist verschieden. Sie liegt in der Regel bei etwa 15 bis 20 Jahren. Die Tilgung erfolgt im allgemeinen nach drei bis fünf tilgungsfreien Jahren in gleichmäßigen Tilgungsraten, wobei Abweichungen von dieser Norm möglich sind. Wichtig ist, daß das Darlehen für den Darlehnsnehmer unkündbar ist.

An Nebenkosten fallen einmalige Aufwendungen an Gerichts- und Notariatsgebühren für Eintragung und Löschung der Grundpfandrechte sowie, bei der Inanspruchnahme eines Vermittlers, die handelsübliche Courtage von 1—3 % an. Laufende Nebenkosten fallen nur bei mehreren Darlehnsgebern an; dabei sind an die zur Treuhänderin bestellte Bank 1 bis 2^{0/00}²⁷⁶⁾ des in Anspruch genommenen Darlehnsbetrages zu zahlen.

Da es sich bei der Finanzierung mit Schuldscheindarlehen überwiegend um Mittel der Lebensversicherungen handelt, so gelangen fast ausnahmslos die strengen Beleihungsvorschriften des Bundesaufsichtsamtes für das Versicherungswesen (BAV) zur Anwendung. „Zur Sicherstellung von Schuldscheindarlehen an Industrieunternehmen fordert das BAV im Regelfall die Eintragung von Grundpfandrechten, wobei vornehmlich Grundschulden in Betracht kommen. Beliehen werden Grundstücke, Gebäude und Maschinen, wobei eine Beleihungshöhe von 33^{1/3} bis höchstens 40 % der aufgrund sorgfältiger Schätzung ermittelten Anlagewerte als vertretbar gilt.“²⁷⁷⁾ Als weitere Möglichkeiten der Sicherstellung ist ein vom Bund oder einem Land verbürgtes Schuldscheindarlehen kraft Gesetzes deckungsstockfähig; aber auch die Bürgschaft einer Großbank wird vom BAV als ausreichende Sicherheit angesehen.²⁷⁸⁾

Die ausreichende Absicherung bei der Aufnahme langfristigen Fremdkapitals dürfte der Entwicklungsgesellschaft einige Schwierigkeiten bereiten. Doch es handelt es sich bei der Absicherung von Darlehen nicht um ein Problem, das erst bei der Entwicklungsgesellschaft akut wird, sondern um ein grundsätzliches Problem, auf das auch der Deutsche Genossenschaftsverband schon wiederholt im Zusammenhang mit den Schwierigkeiten der mittelständischen Kreditversorgung hingewiesen hat. Die die genossenschaftlichen Unternehmen zur Erbringung wirtschaftlicher Leistungen den allgemeinen ökonomischen Prinzipien im Wettbewerb folgen müssen, so gibt es auch für die Entwicklungsgesellschaft kein vom Wettbewerb losgelöstes Verhalten. Die Schwierigkeiten der Absicherung aufzunehmenden Kapitals müssen daher von ihr in gleicher Weise gelöst werden, wie dies auch bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen geschieht. Eine zusätzliche Lösung des Sicherheitenproblems bestünde in dem für das gesamte Genossenschaftswesen so bedeutsamen Ausbau des Bürgerschafts-

²⁷⁶⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 103.

²⁷⁷⁾ Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 98.

²⁷⁸⁾ Vgl. Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 99.

wesens, wodurch auch die Entwicklungsgesellschaft in ihrer Stellung für die Aufnahme von Schuldscheindarlehen gefestigt würde, denn die Bürgschaft einer Großbank wird von der BAV als ausreichende Sicherung angesehen.

d) Der Vergleich einer Investitionsfinanzierung mit Schuldscheindarlehen und Obligationen

Da das Schuldscheindarlehen als langfristiges Finanzierungsinstrument in der Lage ist, die Funktionen der Obligationen zu übernehmen, so können die Vorteile des Schuldscheindarlehens bei einem Vergleich mit der Obligation besonders gut herausgestellt werden. Der Anreiz zur Aufnahme eines Schuldscheindarlehens liegt unter rentabilitätsmäßigen Gesichtspunkten zunächst in den niedrigen Nebenkosten, und zwar sowohl hinsichtlich der einmaligen Aufwendungen bei der Aufnahme als auch in bezug auf die laufenden Aufwendungen während der Inanspruchnahme des Fremdkapitals.

Bei einem Vergleich der Aufwendungen von Obligationen und Schuldscheindarlehen ergeben sich bei einer durch Grundpfandrechte gesicherten 6%igen Obligationsanleihe in Höhe von 10 Mio. DM, die nach 15 Jahren in zehn gleichen Jahresraten durch Auslosung zurückgezahlt sein soll, nach Rittershausen²⁷⁹⁾ einmalige Kosten in Höhe von ca. 499 500,— DM, an laufenden Kosten ca. 214 250,— DM, auf das Jahr umgerechnet ca. 14 300,— DM. Der Schuldner erhält somit nur ca. 9,5 Mio. DM ausgezahlt; worauf er in den ersten sechs Jahren jährlich 600 000,— + 14 300,— = 614 300,— DM zu zahlen hat. Daraus errechnet sich eine Effektivbelastung von fast 6,5 % p. a. Dem stehen bei der Aufnahme von Schuldscheindarlehen die Kosten für die Eintragung und Löschung der Grundpfandrechte mit ca. 23 300,— DM in gleicher Höhe gegenüber. Ist für die Vermittlung des Schuldscheindarlehens ein Vermittler hinzugezogen worden, so ist eine Treuhandprovision in Höhe von 1 bis 2 0/00 p. a. des noch nicht getilgten Darlehensbetrages an die betreffende Bank zu entrichten. Die sonstigen sachlichen Kosten, die im Verhältnis zum Darlehnsbetrag nicht sonderlich ins Gewicht fallen, trägt dann auch der Vermittler aus seiner Provision. Die Aufwendungen — sowohl die einmaligen als auch die laufend anfallenden — sind somit bei Schuldscheindarlehen bei gleicher Zinsbelastung geringer als bei Obligationen, und zwar um ca. 0,3 % p. a. Gegenüber diesem Vorteil lassen sich noch weitere Gründe aufzählen, die für eine Schuldscheindarlehensaufnahme sprechen.

Wie anfangs schon festgestellt, ist die Aufnahme eines Schuldscheindarlehens unabhängig von der Aufnahmebereitschaft der Börse. Der Placierungszeitpunkt zur Kapitalbeschaffung ist daher nicht von Einflüssen abhängig, die außerhalb des Bereiches der kontrahierenden Partner liegen, ganz im Gegensatz zur Emission von Obligationen.

Da bei allen Arten von Schuldscheindarlehen eine Aufnahme in Teilbeträgen möglich ist, so kann die Kapitalaufnahme entsprechend der fortschreitenden Investition erfolgen. Das Schuldscheindarlehen beweist damit eine größere Anpassungsfähigkeit an die Erfordernisse des Schuldners, als dies bei einer Anleiheaufnahme der Fall ist. Die Emission einer Obli-

²⁷⁹⁾ Vgl. Schmölbers, Günter und Rittershausen, Heinrich, a. a. O., S. 101 ff.

gation kann die Unternehmung nicht in diesem Maße gestalten. Die ratenweise Auflegung einer Obligation unterbleibt zumeist aus dem Grunde, um die Gefahr einer Zersplitterung des Anleihemarktes und der dadurch bedingten Verschlechterung hinsichtlich der geringen Marktgängigkeit der einzelnen Anleihetranchen zu verhindern. Ferner ist zu berücksichtigen, daß bei steigenden Preisen Obligationen nur sehr schwer untergebracht werden können, bestenfalls noch Wandelschuldverschreibungen.

Zum anderen haben Schuldscheindarlehen gegenüber Obligationen den Vorzug, daß infolge des kleinen Kreises von Geldgebern eine Änderung der Konditionen während der Laufzeit entsprechend den Bedürfnissen des Kreditnehmers absprachegemäß erfolgen kann. Diese Möglichkeit hängt jedoch von der freiwilligen Bereitschaft des Darlehnsgebers ab.

Die größere Variationsmöglichkeit bei der Gestaltung der Tilgungsvereinbarung ist von besonderer Bedeutung bei Zinsänderungen während der Laufzeit. Während Zinsänderungen am Kapitalmarkt für den Kreditnehmer liquiditätsmäßig ohne Bedeutung sind, so gewinnt die rentabilitätsmäßige Sicht bei einer anhaltend günstigen Lage am Kapitalmarkt insoweit an Gewicht, wie für ihn die Möglichkeit einer zins- oder kapitalmäßigen Konversion vorgesehen ist. Die Finanzierung mit Fremdkapital ist stets mit dem Risiko behaftet, daß die Rentabilität des Unternehmens unter den Zinssatz des Fremdkapitals absinkt. Diesem Risiko bei sinkendem Kapitalzins zu begegnen, ist durch die Möglichkeit einer vorzeitigen Rückzahlung bei gleichzeitiger Beschaffung billiger Neukredite leichter zu begegnen als im Falle der Finanzierung mit Anleihen, bei denen die Rückzahlung und Neuemission bzw. die Durchführung einer Zinskonversion wesentlich zeitraubender und kostspieliger sind.

Als weiteren Punkt für eine bevorzugte Aufnahme von Schuldscheindarlehen erwähnt Rittershausen die Publizitätspflichten, die bei der Auflegung und Börseneinführung einer Anleihe in weit größerem Umfange entstehen, da hier ein größerer Kreis von Geldgebern angesprochen werden muß.

Abschließend läßt sich feststellen, daß die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen der Entwicklungsgesellschaft ein Finanzierungsinstrument an die Hand gibt, das jeder anderen Form langfristiger Fremdfinanzierung unter der Voraussetzung gleichbleibender Marktverhältnisse ebenbürtig ist. Berücksichtigt man dabei aber noch die Veränderung von Faktorgrößen, dann trägt die Schuldscheinfianzierung der Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung der Entwicklungsgesellschaft eher Rechnung, als dies bei anderen langfristigen Finanzierungsformen der Fall ist.

e) Die Bildung eines genossenschaftlichen Entwicklungsfonds

Um zu einer ausreichenden Befriedigung des langfristigen Kapitalbedarfs der Entwicklungsgesellschaft zu gelangen, wäre zu überlegen, ob neben den bisher aufgezeigten langfristigen Finanzierungsinstrumenten eine zusätzliche Kapitalquelle für den Investitionsfonds nicht dadurch erschlossen werden könnte, daß aus einer Gemeinschaftsaktion der verschiedenen genossenschaftlichen Sparten ein angemessener Geldbetrag zur besseren Aufgabenerfüllung zur Verfügung gestellt würde. Zu denken wäre dabei an laufende jährliche Zahlungen an die Entwicklungsgesellschaft in einen bestimmten Fonds, etwa „Entwicklungsfonds“ genannt. Diese laufenden

Zahlungen könnten zu Anfang aber auch durch eine einmalige Aktion ergänzt werden, um auf diese Weise der Entwicklungsgesellschaft einen besseren Start zu ermöglichen. Eine zusätzliche Kapitalbeschaffungsmöglichkeit erscheint auch aus dem Grunde angebracht, als im Stadium der Gründung eine Kapitalbeschaffung über die Börse nicht möglich ist. Die Entwicklungsgesellschaft ist somit zu Beginn auf die Eigenmittel verwiesen, die ihr in erster Linie aus der Emission ihrer Aktien vom genossenschaftlichen Kapitalmarkt zufließen.

Die Bildung eines zusätzlichen Entwicklungsfonds mit langfristigem Fremdkapital aus genossenschaftlichen Kreisen als integrierter Teil des Investitionsfonds setzt hierfür jedoch wieder die Bereitschaft und das nötige Verständnis, vornehmlich der Zentralen und Einzelgenossenschaften, für die Notwendigkeit zusätzlicher Anstrengungen innerhalb der genossenschaftlichen Organisation durch die Entwicklungsgesellschaft voraus. Da für jährliche Einzahlungen in diesen Fonds praktisch nur die Zentralen und Einzelgenossenschaften in Frage kommen, so erfordert das Gelingen dieser Aufgabe eine Absprache der Verbände der verschiedenen genossenschaftlichen Sparten und deren Zustimmung, wobei deren Einwilligung ganz wesentlich davon abhängen wird, in welchem Umfange aus den Mitgliederbeziehungen eine weit vorausschauende Einsicht jedes einzelnen für eine zukunftsorientierte Entwicklung zur Stärkung der genossenschaftlichen Wettbewerbs- und Leistungskraft bereits erwachsen ist. Der Entwicklungsfonds soll zu dem werden, was Raiffeisen mit seinem Stiftungsfonds hat bewirken wollen, nämlich ein Fonds, der der gegenwärtigen Generation nutzt; darüber hinaus seinen Nutzen in der Zukunft stiftet und somit als die Grundlage für weitere soziale Verbesserungen angesehen werden kann.

Die Bildung eines Entwicklungsfonds aus jährlichen Einzahlungen hat nur dann einen Sinn, wenn dieses Kapitel der Entwicklungsgesellschaft langfristig, d. h. für etwa 15 bis 20 Jahre, zur Verfügung gestellt wird. Die Festsetzung eines Aufbringungsschlüssels ist dabei Voraussetzung für eine reibungslose technische Abwicklung der Einzahlungen. Dieser gemeinsam von den Verbänden für die Beteiligten oder für bestimmte Gruppen derselben zu ermittelnde Schlüssel geht am zweckmäßigsten von der Bilanzsumme aus, indem ein bestimmter Prozentsatz, der einen bestimmten DM-Betrag jährlich nicht übersteigen sollte (ca. 500,— DM), festgelegt wird. Die Berechnungsgrundlage hierfür bildet dann der Jahresabschluß.

Da es sich um Fremdkapital handelt, das zurückgezahlt werden muß, so sollten die Guthaben bei der Entwicklungsgesellschaft mit dem Schluß des auf das jeweilige Jahr der Einzahlung folgenden 15. oder 20. Kalenderjahres mit Zins und Zinseszins zurückgezahlt werden. Die Guthaben in dem Fonds sollten zu einem Satz verzinst werden, der unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse auf dem Kapitalmarkt festzulegen wäre.

Mit den jährlich anfallenden Zinsen, die von der Entwicklungsgesellschaft steuerlich als abzugsfähiger Betriebsaufwand behandelt werden können und aus dem Ertrag zu zahlen wären, müßte so verfahren werden, daß sie entweder ausgezahlt oder aber, was besser wäre, dem schon bestehenden Guthaben zugeschrieben und für die folgende Zahlung in Ansatz gebracht werden. Das hätte den Vorteil, daß sich die jährlichen Einzah-

lungen für den Kreditgeber verringerten und damit die jährliche Einzahlung keine liquiditätsmäßige Belastung darstellen würde.

Da das aus der Gemeinschaftsaktion zur Verfügung gestellte Kapital aus genossenschaftlichen Kreisen stammt, so sollte die Entwicklungsgesellschaft auf seine Absicherung besondere Sorgfalt verwenden, um die Genossenschaften und Zentralen vor jeder Verlustgefahr zu bewahren.

Die Rückzahlung des bei Fälligkeit — also nach 15 oder 20 Jahren — der Entwicklungsgesellschaft bereitgestellten Kapitals kann insoweit als gesichert angesehen werden, da auch zu diesem Zeitpunkt eine Beteiligung an dem Fonds zu erwarten ist. Sollte das jedoch nicht zutreffen, so müßte die Rückzahlung aus den gebildeten Rücklagen erfolgen. Falls im Verlaufe der Jahre eine Anreicherung von Eigenmitteln nicht gelungen ist, so müßten die hierfür erforderlichen Beträge unter Verpfändung der neu geschaffenen Werte besorgt werden.

Bei der Zusammenstellung der Voraussetzungen für die Aufbringung des Fonds sollte den Beteiligten grundsätzlich die Möglichkeit eingeräumt werden, bei eigenen aufgetretenen Finanzschwierigkeiten zeitweise von der eingegangenen Verpflichtung zu jährlichen Einzahlungen auf Antrag befreit zu werden bzw. ganz ausscheiden zu können. Dies ist eine soziale und auch ethische Verpflichtung der Entwicklungsgesellschaft gegenüber ihren Kreditgebern, der nachgekommen werden muß, da sie die Förderung zu ihrer Aufgabe gemacht hat. Die Möglichkeit der gänzlichen Aufkündigung der Einzahlungen sollte von vornherein so festgelegt werden, daß die Verpflichtung zur Einzahlung erst nach Ablauf des 4. oder 5. Jahres endet, welches auf das entsprechende Jahr der Aufkündigung folgt. Diese Lösung erscheint besonders angebracht, um die Langfristigkeit der Dispositionen der Entwicklungsgesellschaft nicht vorzeitig zunichte zu machen.

f) Schlußbetrachtung

Wenn den Fragen der Finanzierung der Entwicklungsgesellschaft ein relativ breiter Raum gewidmet ist, so erklärt sich dies aus der Notwendigkeit der Festigung der finanziellen Basis, da unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten bei der Entwicklungsgesellschaft — wie grundsätzlich bei allen anderen Unternehmungen — zur Existenzfrage werden können. Nicht nur in der Erwerbswirtschaft macht sich aus dem Bemühen um Rationalisierung, Modernisierung und Kapazitätserweiterung der Betriebe ein tiefgreifender struktureller Wandel in Richtung eines höheren Bedarfs an längerfristigen Mitteln bemerkbar, sondern in gleicher Weise auch im Genossenschaftswesen. Gleiche Leistungen erfordern hier wie dort den Einsatz beträchtlicher Kapitalmittel. Die hier aufgezeigten langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten sollen gemeinsam dazu beitragen, den Kapitalbedarf je nach der Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktes oder der Bereitschaft der genossenschaftlichen Geldgeberkreise befriedigend zu sichern. Die Aussicht auf eine hinreichende Kapitalbeschaffung entsprechend den Finanzierungsaufgaben bieten alle aufgezeigten Finanzierungsinstrumente. Ihre jeweiligen Vorzüge ergeben sich aus der betreffenden Situation, in der dann auf die eine oder andere Möglichkeit zurückgegriffen werden kann.

Wenn neben den Vorteilen einer besseren Kapitalbeschaffung in der atypischen Rechtsform der Aktiengesellschaft auch steuerliche Nachteile ge-

genüber der eingetragenen Genossenschaft bestehen, so sollte die Tatsache berücksichtigt werden, daß in der Zukunft allein die wirtschaftlichen Leistungen²⁸⁰⁾ über Bestand und Fortentwicklung des Genossenschaftswesens entscheiden. Eine sichere Kapitalgrundlage bildet hierzu eine Voraussetzung. Die Wahl der Rechtsform der Aktiengesellschaft bedeutet daher das kleinere Übel, wenn es darum geht, einen fortschrittlichen Auf- und Ausbau betreiben zu können. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft braucht für die Entwicklungsgesellschaft auch deswegen nicht nachteilig zu sein, gilt es doch für sie mit Leistungen gleichzuziehen bzw. solche zu übertreffen, die überwiegend von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft erbracht werden.

Neben den schon erwähnten langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten sollte der langfristige wie auch kurzfristige Bankkredit mit in die Finanzplanung der Entwicklungsgesellschaft einbezogen werden. Dabei dürfte es vollkommen gleichgültig sein, woher diese Kredite stammen, sei es von genossenschaftlichen oder nichtgenossenschaftlichen Bankinstituten. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, daß eine optimale Versorgung der Entwicklungsgesellschaft wie auch der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit Bankkrediten stets voraussetzt, daß in beträchtlichem Umfange Unternehmenserträge zur Finanzierung neuer Vorhaben verwendet werden.

Dieser Überblick über die Finanzierungsnotwendigkeiten und Schwierigkeiten macht ersichtlich, daß die gegenwärtigen wirtschaftlichen Gegebenheiten auch eine so bedeutende, in einem Jahrhundert gewachsene Organisation wie das Genossenschaftswesen zwingen, alle ihre Probleme neu zu durchdenken und sich von gewissen traditionellen Vorstellungen zu lösen, wenn sie ihren Bestand und ihre wirtschaftliche und soziale Aufgabe auch für die Zukunft sichern will. Dabei verdient das Tempo der Veränderung der wirtschaftlichen Einflußgrößen eine besondere Beachtung, zumal nur einige wenige Jahre genügen, um eine völlig neue Situation herbeizuführen.

²⁸⁰⁾ Vgl. Henzler, Reinhold IV, a. a. O., S. 2356.

C. Kritische Stellungnahme und Schlußfolgerungen zu den Problemen, die sich bei der Verwirklichung der Aufgaben und Ziele der Entwicklungsgesellschaft innerhalb des Genossenschaftswesens ergeben können.

I. Ist für eine durchgreifende Rationalisierung und Leistungssteigerung der Genossenschaften die Schaffung einer Entwicklungsgesellschaft erforderlich, oder könnten die Aufgaben auch von den Zentralen und Verbänden durchgeführt werden?

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal die bereits eingangs umrissene gegenwärtige wirtschaftliche Situation: Zunehmender Wettbewerb, Unternehmungskonzentration und die Integration der Märkte bedeuten eine nicht leicht zu nehmende Herausforderung an die genossenschaftlichen Unternehmen. Die damit gegebenen Verhältnisse verlangen daher von den Genossenschaften ein besonders hohes Maß an Anpassungsvermögen an die Leistungen der Konkurrenten und darüber hinaus ein fortschrittliches, zukunftsorientiertes, offensives Wirken, das im Gegensatz zum Verlangen derer steht, die den Begriff der „wesenseigenen Tätigkeit“²⁸¹⁾ der Genossenschaften erfunden haben.

Mit der Schaffung einer Entwicklungsgesellschaft zur Beseitigung der bestehenden strukturellen Inelastizität innerhalb des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes soll der Weg für eine überbetriebliche Gesamtrationalisierung freigemacht werden. In seiner Verwirklichung würde das bedeuten, daß damit der bei der Errichtung der ersten genossenschaftlichen Zentralen und Verbände einmal vorgeschriebene Weg der Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz²⁸²⁾ nun unter anderen Vorzeichen und mit anderen Mitteln entsprechend den Erfordernissen der Zeit planmäßig und konsequent weiter beschritten wird.

Da es sich bei der Bildung der Entwicklungsgesellschaft um eine neu zu errichtende Institution innerhalb des Genossenschaftswesens handelt, von der die Initialzündungen und die das gesamte Genossenschaftswesen zusätzlich belebende Dynamik ausgehen soll, so ist hier die grundsätzliche Frage zu beantworten, ob diese Aufgaben nicht auch von den überregionalen Verbänden in Zusammenarbeit mit den Zentralen ausgeführt werden könnten, sei es, daß eine eigene Gesellschaft — Entwicklungsgesellschaft für die jeweilige genossenschaftliche Sparte — oder nur eine besondere verbandsabhängige Stelle geschaffen wird. Obwohl diese Frage in ähnlicher Form bereits diskutiert worden ist, so muß sie nun nach den

²⁸¹⁾ Anm.: Reinhardt vertritt die Ansicht, daß die These von der Begrenzung des Wirkungsbereiches der Genossenschaft auf die „wesenseigene Tätigkeit“ der Mitglieder nicht haltbar ist. Aus der Zwecksetzung der Förderung ergibt sich für die Betätigung der Genossenschaft eine Schranke, „nämlich die, aber auch nur die, daß die Genossenschaft eben keine anderen, insbesondere keine Eigenerwerbszwecke verfolgen darf, sondern dem Ziele der Förderung der Wirtschaften ihrer Mitglieder zu dienen hat. Aus der Festlegung auf dieses Ziel eine Begrenzung der Mittel zur Verwirklichung des Förderungszweckes folgern zu wollen, ist schon rein logisch nicht gut möglich und in der Sache abwegig“. Reinhardt, Rudolf III, a. a. O., S. 335.

²⁸²⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 186.

Ausführungen über die Funktionen und die Ziele einer zentralen Entwicklungsgesellschaft erneut gestellt und beantwortet werden. Diese Frage ist besonders naheliegend, da es in der Vergangenheit gerade die Verbände und die Wirtschaftszentralen waren, die durch einen „Strom der Förderung“ in erheblichem Umfange zur Erhaltung und Funktionsfähigkeit der Genossenschaften beigetragen haben.²⁸³⁾

Es sollte in diesem Zusammenhang jedoch noch einmal besonders darauf hingewiesen werden, daß die von den Zentralen und Verbänden ausgehende Förderung sich nur auf ihnen innerhalb der betreffenden Sparte zugeordnete Teilbereiche bezog. Eine Rationalisierung und Leistungssteigerung innerhalb der gesamten Genossenschaftsorganisation herbeizuführen, war nicht ihr Ziel und konnte es bei der Unterschiedlichkeit ihrer unternehmenspolitischen Interessenlagen auch nicht sein. Aber selbst innerhalb der einzelnen Genossenschaftszweige ist es trotz des Bestehens einer vertikalen Zentralisation nicht gelungen, eine systematische Rationalisierung zu verwirklichen, da die Verbindung der Einzelgenossenschaften mit ihren Zentralen und Verbänden nur einen losen Charakter hat.²⁸⁴⁾

Da im genossenschaftlichen Unternehmensverband ein wettbewerbsmäßig vorteilhaftes Vorgehen, wie es von den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen an den Tag gelegt wird, nicht möglich ist, sollte die Entwicklungsgesellschaft dazu beitragen, der genossenschaftlichen Organisation eine leistungsfähige Struktur zu geben. Entspräche der Leistungsstand in allen Genossenschaften annähernd demjenigen der besten Genossenschaft, so wäre ein Plan zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation überflüssig.

Da von den Verbänden und Zentralen keine ausreichenden Schritte zu der notwendigen Gesamtrationalisierung und Leistungssteigerung unternommen werden, die wirtschaftliche Situation einer einzelnen Genossenschaft aber nicht nur ihre eigenen Mitglieder angeht, da „Genossenschaft“ ein allgemeiner Begriff ist, und die in einer Genossenschaft auftretenden Mängel das Ansehen der gesamten Bewegung beeinträchtigen, so kann nur eine zentrale Organisation wie die Entwicklungsgesellschaft die Verantwortung für einen angemessenen Leistungsstand der einzelnen Genossenschaft wie der gesamten Bewegung und den davon zwangsläufig abhängenden guten Ruf übernehmen.

Darüber hinaus sprechen die vielseitigen Aufgaben der Entwicklungsgesellschaft für die Gründung einer besonderen Institution. Ziel der Erfüllung der aufgezählten übergeordneten Aufgaben — der Beratung in methodischen Fragen der betrieblichen Planung, der Wirtschaftsprognose, Marktforschung, Strukturplanung und vieler anderer Aufgaben — ist die Herbeiführung einer systematischen Gesamtausrichtung auf einen relativ hohen Leistungsstand. Da es sich bei diesen Aufgaben um Grundsatzprobleme handelt, deren Lösung für alle Genossenschaften im Hinblick auf die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit von gleicher Bedeutung ist, so würde es einen Schritt vorwärts in Richtung überbetrieblicher Rationalisierung im genossenschaftlichen Unternehmensverbund bedeuten.

²⁸³⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 100; vgl. derselbe VI, a. a. O., S. 31.

²⁸⁴⁾ Draheim, Georg IV, a. a. O., S. 265.

wenn diese Funktionen von einer zentralen Stelle für alle ausgeübt würden.

Die Bearbeitung der vielseitigen Aufgaben und der damit zusammenhängenden Probleme durch die Entwicklungsgesellschaft erscheint einmal aus kostenmäßigen Überlegungen ratsam, da eine bewußte Aufgabenkonzentration²⁸⁵⁾ auf nur eine Stelle eine größere Wirtschaftlichkeit gewährleistet, zum anderen ist eine zentrale Institution, die für alle Genossenschaften tätig wird, weit eher in der Lage, den finanziellen Anforderungen zu entsprechen, die systematisch-umfassende Arbeiten mit gegenwarts- und zukunftsorientierten Aussagen erfordern. Darüber hinaus ist ein Auswerten und Ergänzen der verschiedenartigen Untersuchungsergebnisse zu neuen Resultaten bei einer einzigen Stelle leichter und besser zu verwirklichen, als wenn eine Vielzahl von Verbänden und Zentralen sich um gleichartige oder ähnliche Fragenkreise bemühen.

Da die Prüfungsverbände neben ihrer Funktion der Prüfung und einer damit verbundenen Betreuung sich auch Aufgaben zugewandt haben, die aus rationalen Erwägungen besser von der Entwicklungsgesellschaft ausgeführt würden, so macht das eine klare Funktionsabgrenzung gegenüber den Verbänden erforderlich. Ziel der Entwicklungsgesellschaft muß es sein, zu einer gewissen Führungseinheit innerhalb des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes zu gelangen; denn nur so kann sie der Verantwortung für die gesamte Bewegung nachkommen.

Sprachen die bisher der Entwicklungsgesellschaft zugedachten Aufgaben bereits gegen eine „verbandsinterne Regelung“, so müßte erst recht an eine besondere Gesellschaft gedacht werden, wenn die Entwicklungsgesellschaft auch gleichzeitig Investitionsfonds sein soll, wenn sie also als planende und koordinierende Stelle zur Verbesserung ihrer Durchschlagskraft zusätzlich noch Finanzierungsaufgaben spezifischer Art zu erfüllen hat.²⁸⁶⁾ Hierbei sei besonders an die Finanzierung von Objekten gedacht, deren Notwendigkeit von der Entwicklungsgesellschaft aus förderungspolitischen und wettbewerbspolitischen Gründen klar erkannt worden ist, deren Finanzierung aber bei der zunehmenden Tendenz des Einsatzes größerer Vermögenswerte und des damit gleichzeitig gestiegenen Risikos von den einzelnen Genossenschaften und ihren Wirtschaftszentralen bei ihrer chronischen Kapitalarmut nicht durchführbar wären.

Die Gründung der Entwicklungsgesellschaft bedeutet in sachlicher Hinsicht die Schaffung einer elastischen Betriebseinheit. Das hat nicht nur den Vorteil einer festen innerorganisatorischen Gestaltung im Hinblick auf eine größere Elastizität in der Geschäftsführung, sondern ist auch von grundsätzlicher genossenschaftspolitischer Bedeutung im Rahmen ihrer umfassenden genossenschaftlichen Förderungsaufgaben.

Nach allem erscheint es daher ratsam zu sein, gleich zu Beginn eine besondere Gesellschaft zu gründen, um die notwendige Rationalisierung im Genossenschaftswesen ohne Umwege und unnötigen Zeitverlust zu verwirklichen. Draheim²⁸⁷⁾ deutet bei der Beschränkung der Entwicklungsgesellschaft auf die Koordinierung und Planung mehrere Gründe

²⁸⁵⁾ Vgl. Watkins, W. P., a. a. O., S. 64.

²⁸⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 107.

²⁸⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 107.

an, die zumindest zu Anfang für eine verbandsinterne oder verbandsabhängige Regelung sprechen; nach seiner Meinung müßte bei gleichzeitigen speziellen Finanzierungsaufgaben der Entwicklungsgesellschaft sofort an eine besondere Gesellschaft gedacht werden.

II. Die grundsätzlichen Möglichkeiten des praktischen Tätigwerdens der Entwicklungsgesellschaft und ihre Probleme

1. Die Funktionen der Entwicklungsgesellschaft im Vergleich zu denen einer Verbundspitze erwerbswirtschaftlicher Unternehmen und die Ausgangsposition für die Entwicklungsgesellschaft

Das Bestreben, eine optimale Leistungsfähigkeit bei den Einzelgenossenschaften und der Gesamtorganisation zu verwirklichen, ist in erster Linie nicht von dem bloßen Bestehen der Entwicklungsgesellschaft abhängig, sondern vielmehr von dem Ausmaß einer möglichen Verwirklichung ihrer Funktionen innerhalb des Genossenschaftswesens.

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal die der Entwicklungsgesellschaft zugedachten Aufgaben, so handelt es sich primär um übergeordnete Funktionen, die alle Genossenschaften betreffen sollen.

Die Behandlung von Grundsatzproblemen und eine systematisch umfassende Planung mit dem Ziel der Beeinflussung der Verhaltensweisen innerhalb der genossenschaftlichen Organisation im Sinne einer Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz sind Führungsaufgaben, wie sie bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen für die Verbundspitze typisch sind. Neben den genannten Führungsfunktionen sollen die Maßnahmen der Koordinierung und der Finanzierung zur besseren Gestaltung des genossenschaftlichen Daseins beitragen. Vergleichen wir die letztgenannten Maßnahmen der Koordinierung und der Finanzierung mit den übrigen Funktionen, wie sie bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen von der Konzernleitung ausgeübt werden, so handelt es sich bei der Koordinierung um die schon erwähnte Schaltfunktion, während die Aufgabe der Finanzierung zu der Zentralfunktion gerechnet wird.

Die Verlagerung dieser Funktionen in die Verwaltungsspitze und deren direkte Einflußnahme auf das Geschehen der Gesamtunternehmung aufgrund kapitalwirtschaftlicher Herrschaftsverhältnisse ermöglicht bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine relativ schnelle Anpassung an sich rasch verändernde Marktverhältnisse. Darüber hinaus ist eine langfristige Ausrichtung durch die Bildung von unternehmenspolitischen Schwerpunkten entsprechend den Zukunftserwartungen möglich.

In den vorangegangenen Ausführungen über die Möglichkeiten einer überbetrieblichen Rationalisierung im genossenschaftlichen Unternehmensverbund wurde festgestellt, daß trotz des Bestehens einer vertikalen Zentralisation nur ein loses Band zwischen Einzelgenossenschaft, Zentralen und Verbänden bestand. Für den genossenschaftlichen Unternehmensverbund gibt es somit keine materiell begründete Analogie zum Unternehmensverbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen.²⁸⁸⁾ Die Zentralen und die Verbände besitzen gegenüber ihren Mitgliedern keinerlei Anordnungsbezugnisse, da Autonomie und das Prinzip der Freiwilligkeit²⁸⁹⁾ den Unter-

²⁸⁸⁾ Vgl. Draheim, Georg II, a. a. O., S. 101.

nehmungstyp der Genossenschaft kennzeichnen und die Grundlage der gesamten Genossenschaftsorganisation darstellen.

Der Drang zur Erhaltung der Selbständigkeit kann als Grund dafür angesehen werden, daß es bisher generell noch nicht gelungen ist, bei den Genossenschaftsmitgliedern und in den Verwaltungen das Bewußtsein zu wecken, daß es sich bei der vertikalen Zentralisation der Genossenschaften um eine zusammengehörige Organisation handelt, deren einziges und unverrückbares Ziel die Förderung ihrer Mitglieder darstellt.²⁸⁹⁾ Trotz dieser gemeinsamen, allen Genossenschaften immanenten Aufgabe ist es im genossenschaftlichen Unternehmensverbund bisher noch nicht zu einer Rationalisierung großen Stils über den lokalen und regionalen Bereich gekommen, geschweige denn zu einer Rationalisierung unter gesamtorganisatorischer Ausrichtung. Es erhebt sich nun die Frage, ob die Entwicklungsgesellschaft in der Lage ist, die Probleme zu lösen, die mit der angestrebten Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation bei der gegebenen Struktur der Einzelgenossenschaft und der des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes aufkommen. Die Behandlung dieser Frage soll in der Weise erfolgen, daß zunächst die Einflußmöglichkeiten der Entwicklungsgesellschaft auf die Einzelgenossenschaften und deren Zentralen untersucht werden und daran anschließend die Möglichkeiten, die von der gegebenen genossenschaftlichen Struktur unabhängig sind.

2. Der Handlungsspielraum der Entwicklungsgesellschaft unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Autonomie

Unter den strukturellen Gegebenheiten, die von besonderer Bedeutung für die genossenschaftliche Leistungsfähigkeit sind, ist hier besonders die Autonomie der Einzelgenossenschaften zu nennen. Sie ist ein tragendes und allgemein anerkanntes Grundprinzip der Genossenschaftsorganisation, welches durch die Begriffe der Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Selbsthilfe gekennzeichnet ist.²⁹¹⁾ Die Verwirklichung einer umfassenden Gesamtrationalisierung durch die Entwicklungsgesellschaft wäre ein leichtes, wenn bei den Genossenschaftsmitgliedern und Verwaltungen die ökonomische Einsicht für derartige Maßnahmen vorhanden, bzw. die Entwicklungsgesellschaft in der Lage wäre, aus der bestehenden Führungsvielfältigkeit zu einer Führungseinheit mit zentraler Anordnungsbefugnis zu gelangen. Auf diese Weise wäre es möglich, durchgreifende Maßnahmen zu realisieren, die eine zufriedenstellende Erfüllung des genossenschaftlichen Grundauftrages sicherten.

Unter Anerkennung des Bestehens der lokalen Autonomie kann nicht von der Voraussetzung ausgegangen werden, daß sich die Zielsetzungen der Entwicklungsgesellschaft mit der nötigen ökonomischen Einsicht der Mitglieder decken. Von der großen Zahl der Mitglieder kann einfach nicht erwartet werden, daß sie neben der häufig anzutreffenden Kurzsichtigkeit und Initiativlosigkeit die theoretischen Voraussetzungen mitbringt, die zum Verständnis betriebswirtschaftlich - zukunftsorientierter Pläne er-

²⁸⁹⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 234.

²⁹⁰⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 186; vgl. auch Watkins, W. P., a. a. O., S. 64.

²⁹¹⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 25.

forderlich sind, die das Ergebnis ausgereifter Überlegungen einiger Spezialisten darstellen. Die Doppelnatur der Genossenschaft - (rationaler) Gemeinschaftsbetrieb und (irrationale) Personenvereinigung — läßt aus der großen Zahl der Mitglieder mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten der Beurteilung wirtschaftlich relevanter Tatbestände und ihrer nur allzu häufigen Gleichsetzung des Genossenschaftswesens mit ihren eigenen speziellen wirtschaftlichen Interessen²⁹²⁾ eine Problematik entstehen, die nicht dazu geeignet ist, den ökonomischen Erfordernissen nach einer umfassenden Rationalisierung zu entsprechen. Das hat u. a. zur Folge, daß von der Entwicklungsgesellschaft aus betriebswirtschaftlicher und gesamtorganisatorischer Sicht für notwendig erachtete Liquidationen und Fusionen unterbleiben werden, wenn es die genossenschaftliche Autonomie will. Eine Anordnungsbefugnis²⁹³⁾ zur Beseitigung schwacher und kranker Unternehmen ist mit den demokratischen Prinzipien der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung nicht vereinbar.

Was bleibt der Entwicklungsgesellschaft dann noch zu tun übrig, wenn sie keine vergleichsweise Anordnungsbefugnis wie die Konzernleitung bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gegenüber ihren Tochtergesellschaften besitzt und gleichzeitig eine ökonomische und selbstlose Einsicht der Mitglieder, getragen von der Verantwortung für die Gesamtorganisation, für ihre Aufgaben nicht existiert? Soll man von den Genossenschaften auch weiterhin sagen können, daß sie zur Verbesserung ihrer Wettbewerbskraft dem leuchtenden Beispiel ihrer Konkurrenten durch eine zukunftsorientierte systematische Planung und Betreibung des Auf- und Ausbaues im großen Stil nicht gefolgt sind?²⁹⁴⁾ Die konsequente Aufrechterhaltung der lokalen Autonomie mit einer egozentrischen, individualistischen Einstellung der Genossenschaften spricht dafür.

Bedeutet das Autonomieprinzip aber auf der einen Seite einen Hemmschuh für eine genossenschaftliche Rationalisierung, so wird andererseits im Zusammenhang mit der Selbständigkeit der Genossenschaft häufig darauf verwiesen, daß es sich bei den Genossenschaften um Wirtschaftsgebilde besonderen Stils handelt, in deren Umgebung aus der genossenschaftlichen Personenvereinigung als Gruppe ein Gefühl der Zugehörigkeit zur Genossenschaft und eine zwischenmenschliche Verbundenheit als gemeinschaftsbildende Kraft gedeihen, Werte also, die anderweitig durch eine zunehmende Formalisierung und Entpersönlichung nicht mehr voll zur Wirkung kommen.²⁹⁵⁾ So bedeutsam die Erhaltung und Stärkung dieser Werte jedoch für die Arbeit der Genossenschaften als Selbsthilfeein-

²⁹²⁾ Vgl. Watkins, W. P., a. a. O., S. 66.

²⁹³⁾ Anm.: Als Beispiel einer Rationalisierung, die, im Schema betrachtet, von oben nach unten erfolgte, kann die Rationalisierung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in den Jahren 1928 bis 1931 durch die Preußische Zentralgenossenschaftskasse gesehen werden. Ihre Rationalisierungsmaßnahmen haben zu einer Verbesserung der genossenschaftlichen Leistungsfähigkeit beigetragen. Die Preußische Zentralgenossenschaftskasse beschränkte sich jedoch auf die Abmachungen der Rationalisierungsvorhaben, ihre finanzielle Unterstützung und die Überwachung der beschlossenen Vorhaben. Die Einschränkung der genossenschaftlichen Prinzipien der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung währte nur kurze Zeit. Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 233.

²⁹⁴⁾ Vgl. Draheim, Georg I, a. a. O., S. 233.

²⁹⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 25.

richtungen auch ist, die aktive Teilnahme am Marktgeschehen macht zusätzlich eine Rationalisierung großen Stils erforderlich, da nur dadurch eine nachhaltige Förderung der Mitglieder möglich ist.

„In einer Zeit wachsender Rationalität gewinnt die Mehrleistung als Bindeglied steigende Bedeutung“.²⁹⁶⁾ Die Gefahr der Distanzierung der Mitglieder ist daher bei kleinen, leistungsschwachen Genossenschaften weit größer als bei leistungsstarken Genossenschaften. Somit gewinnen auch unter dem Gesichtspunkt der Mitgliederbindung an die Genossenschaft, also unter dem Gesichtspunkt der Erhaltung der Genossenschaft als Personenvereinigung, die Rationalisierungsbestrebungen der Entwicklungsgesellschaft zunehmend an Bedeutung.

Nach allem ist der Entwicklungsgesellschaft bei ihren Rationalisierungsmaßnahmen zur Leistungssteigerung der Einzel- und Zentralgenossenschaften und zur Anpassung an die wachsende Marktmacht ihrer Konkurrenten nur ein enges Betätigungsfeld gegeben. Es wird zunächst nur der Weg für eine Beeinflussung der Willensbildung durch aufklärende und beratende Appelle freigegeben. Der Weg des Aufklärens und Überzeugens ist mühevoll, er verlangt viel Takt, Einfühlungsvermögen, sowie Überzeugungskraft und bringt, nur auf lange Sicht gesehen, Früchte. Es besteht daher zu Recht die Frage, ob in der Zwischenzeit nicht zuviel Zeit ungenutzt verrinnt, in der sich die Marktverhältnisse bei den Bemühungen der erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten zu deren Gunsten endgültig eingespielt haben²⁹⁷⁾, so daß für die Genossenschaften eine angemessene Teilhabe am Markt nicht mehr gegeben ist.

Und was wird letztlich geschehen, wenn den Aufklärungsaktionen der nötige Erfolg versagt bleibt?

Es ist wenig sinnvoll, diesen Gedanken zu Ende zu denken, da es trotz vieler Schwierigkeiten und vertaner Gelegenheiten letztlich einer Verkenntung der dem Genossenschaftswesen innewohnenden Kraft der Selbsthilfe gleichkäme, würde man es tun.

3. Die Möglichkeiten einer Funktionsausübung durch die Entwicklungsgesellschaft und ihre Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Genossenschaftswesens in Unabhängigkeit von der genossenschaftlichen Autonomie

a) Die Notwendigkeit für ein unabhängiges Eingreifen der Entwicklungsgesellschaft

Infolge der modernen Marktstrategie erwerbswirtschaftlicher Großunternehmen sehen sich die Genossenschaften wie auch die Entwicklungsgesellschaft vor Fakten gestellt, die von ihnen nicht wegdiskutiert werden können, die vielmehr, was den zunehmenden Wettbewerb und die Konzentration in der Wirtschaft anbelangt, in gewissem Umfange nicht ganz unentbehrlich sind.

Die Stärkung der wirtschaftlichen Position jener Bevölkerungsschichten, die an der stürmischen Aufwärtsentwicklung der deutschen Wirtschaft in den Jahren nach 1948 nur einen relativ geringen Anteil hatten, bleibt

²⁹⁶⁾ Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 191 f; vgl. hierzu auch derselbe IV, a. a. O., S. 2356; Hartmann, Rudolf II, „Die ethische und ökonomische Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Gegenwart“, in: ZgGenW, Bd. 8, 1958, S. 113.

²⁹⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 46.

daher für die Genossenschaften ein vordringliches und lange noch nicht gelöstes Problem. Angesichts der bestehenden sozialen Probleme und des förderungswirtschaftlichen Charakters der Genossenschaften mit ihrem staats- und gesellschaftspolitischen Auftrag kann es daher als ihre Pflicht angesehen werden, sich zur Lösung dieser Aufgaben zu stärken. Aus diesem Grunde ist es nicht nur wünschenswert, Gleichschritt im verstärkten Wettbewerb zu halten, sondern darüber hinaus sogar ihre Bedeutung in der Wirtschaft zu steigern.²⁹⁸⁾

Unter Berücksichtigung der strukturellen Inelastizität und der demokratischen Prinzipien der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung innerhalb des Genossenschaftswesens werden die Fortschrittlichkeit und das künftige Leistungsvermögen der Genossenschaften wesentlich von dem dynamisch-unternehmerischen Handeln der Entwicklungsgesellschaft bestimmt sein. Das macht Maßnahmen erforderlich, die unabhängig von der Zustimmung der Einzelgenossenschaften und Zentralen erfolgen. Es gilt, einen gewissen Leerlauf in der Genossenschaftsbewegung zu vermeiden, der aus der schon erwähnten fehlenden ökonomischen Einsicht der Mitglieder und Verwaltungen wie aus der mangelnden Kapitalkraft weiter Kreise resultiert, während die erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten in der Zwischenzeit mit ihrer Dispositionsschnelligkeit und ihrer unvergleichlich stärkeren Kapitalbasis nicht ruhen.

b) Die Verwirklichung notwendiger Schwerpunktvorhaben

Die Entwicklungsgesellschaft ist aufgrund ihrer Selbständigkeit und ihrer umfangreicheren Finanzierungsmöglichkeiten besser in der Lage, den Anstrengungen konkurrierender Großbetriebe zielbewußt gegenüberzutreten. Ihre Entscheidungen für neuzeitliche Markteinrichtungen können durch die Ergebnisse ihrer long-run-Betrachtung mit ihren Untersuchungen auf den Gebieten der Marktforschung, Wirtschaftsprognose, der Investitionsplanung mit Standortüberlegungen u. a. m., die sich aus ihrer Tätigkeit zur Beratung der gesamten Genossenschaftsbewegung ergeben, sachlich untermauert werden. Infolge einer nüchternen Abschätzung aller möglichen Voraussetzungen ist die Entwicklungsgesellschaft bei ihren zukunftsorientierten Investitionsvorhaben, die zwangsläufig mit einem gewissen Risiko behaftet sind, in der Lage, sich und die gesamte Bewegung vor vermeidbaren Fehlinvestitionen und Verlusten weitgehendst zu bewahren. Die Errichtung von Schwerpunktunternehmen mit zentraler oder überregionaler Bedeutung auf den verschiedensten Gebieten — Vermarktungseinrichtungen, Erfassungseinrichtungen, Supermärkte, neuartige

²⁹⁸⁾ Anm.: Eine Vergenossenschaftung der Wirtschaft braucht deshalb niemand zu befürchten, da eine vergenossenschaftete Wirtschaft in der Entartungserscheinung einer kollektivierten Wirtschaft das Ende der auf den demokratischen Grundprinzipien der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung beruhenden freien Genossenschaften bedeuten würde. Weippert hält es für erstrebenswert, eine betont soziale Marktwirtschaft zu verwirklichen, die mit Genossenschaften durchsetzt ist. „Wenn wir eine absolute Dominanz des Genossenschaftsprinzips nicht für der Weisheit letzten Schluß halten, so auch deshalb, weil das Genossenschaftsprinzip nach unserer Überzeugung seine edelsten und schönsten Kräfte in der Auseinandersetzung, und das heißt auch im Wettbewerb, entfaltet“. Weippert, Georg, „Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft“, in: ZgGenW, Bd. 1, 1951, S. 29; vgl. hierzu auch Hartmann, Rudolf II, a. a. O., S. 114 ff. Er geht besonders auf den Anteil genossenschaftlicher Tätigkeit im Wettbewerb ein.

Einrichtungen zur Förderung des Gebrauchsgütergeschäfts, also der Warenhäuser und Fachgeschäfte, und zur Durchführung vieler anderer Aufgaben, die sich aus der jeweiligen Situation ergeben — soll mit deren vorbildlicher überbetrieblicher Rationalisierung und der damit erzielten Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit die Aufmerksamkeit weiter genossenschaftlicher Kreise auf sich konzentrieren; Vorbildlichkeit und wirtschaftliche Erfolge sollen dazu beitragen, möglichst schnell das Denken in Regionen und Sparten durch ein großräumiges, das gesamte Genossenschaftswesen umfassendes Denken zu ersetzen, um so zur Sicherung von Dauer und Bestand der genossenschaftlichen Personenvereinigung und Betriebswirtschaft beizutragen.

Die Errichtung von ländlichen Vermarktungseinrichtungen, um ein Beispiel herauszugreifen, erweist sich zur Zeit als ein akutes Anliegen, um der Landwirtschaft entsprechend ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung eine angemessene Teilnahme an ihrem eigenen Markt zu gewährleisten.²⁹⁹⁾ Zur Lösung dieses Problems kann die Entwicklungsgesellschaft ihr Ziel auf zwei Wegen erreichen.

Möglich ist zunächst die Gründung neuer Unternehmen allein durch die Entwicklungsgesellschaft mit dem ihr durch den Investitionsfonds zur Verfügung stehenden Kapital.

Da es sich bei den von der Entwicklungsgesellschaft für notwendig erachteten Unternehmen um Einrichtungen handelt, die risikoreiche Aufgaben für die Gesamtorganisation leisten, wobei sie innerhalb eines gewissen lokalen Bereiches einen großen Kreis von Einzelgenossenschaften³⁰⁰⁾ und Zentralen direkt berühren und eine Zusammenarbeit nach föderativen Gesichtspunkten erstreben und ermöglichen, so liegt es nahe, die Gründung der neuen Schwerpunktgebilde unter Beteiligung in erster Linie der wirtschaftlich interessierten Zentralen erfolgen zu lassen. Eine lohnende Aufgabe für die Entwicklungsgesellschaft ist daher darin zu erblicken, wenn die im wirtschaftlichen Interesse liegenden verbindenden Faktoren für eine Gemeinschaftsbeteiligung aktiviert werden.

Um bei den Gemeinschaftsunternehmen die von der Entwicklungsgesellschaft erstrebte übergeordnete Zielausrichtung auch für den weiteren Verlauf des Unternehmens sicherzustellen, gilt es eine Rechtsform zu finden, die der Entwicklungsgesellschaft wie auch den übrigen Mitgliedern die Möglichkeit gibt, sich entsprechend ihrer Kapitalbeteiligung an der Verwaltungsarbeit in den Organen der neuen Gesellschaft zu beteiligen. Hierbei kommt zweckmäßigerweise die aktienrechtliche Form in Betracht, da GmbH-Anteile auch hier nicht die nötige Beweglichkeit gewährleisten würden; zum anderen entspricht die Rechtsform der Aktiengesellschaft besser den erhöhten wirtschaftlichen Anforderungen. Bei einer Gemeinschaftsbeteiligung ist es jedoch ratsam, daß die Beteiligung der Entwicklungsgesellschaft dominiert, damit sie ihren Einfluß entsprechend ihrer umfassenderen Sicht und Zielsetzung geltend machen kann.

²⁹⁹⁾ Vgl. Sonnemann, Theodor III, „Schicksalsgemeinschaft Mittelstand“, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962, S. 185; derselbe IV, „Sind die Genossenschaften den Aufgaben des modernen Marktes gewachsen?“, in: Raiffeisen-Rundschau, Nr. 10, 1962, S. 347 ff.

³⁰⁰⁾ Anm.: In den weiteren Ausführungen soll vornehmlich von den Zentralen die Rede sein, da sie für eine überbetriebliche Rationalisierung von größerer Bedeutung sind.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft mit ihrer zweckneutralen Eigenschaft erweist sich auch deshalb als besonders angebracht, da das Aktiengesetz und seine einzelnen Bestimmungen eine genossenschaftskonforme Anwendung und Auslegung erlauben³⁰¹⁾ und somit bei der gemeinsamen Bewältigung genossenschaftlicher Aufgaben die Gewähr dafür bieten, daß Mißstände nicht auftreten. Eine mißbräuchliche Zweckentfremdung der neuen Unternehmen ist praktisch nicht möglich, da die Entwicklungsgesellschaft mit ihrer Gründung genossenschaftliche Förderungsfunktionen verfolgt. Zum anderen ergibt sich auch aus § 1, II Ziff. I GenG, daß die Beteiligungen der übrigen Mitglieder, also der Zentralen, dem Förderungszweck unterzuordnen sind.

Bei einer Gegenüberstellung der aufgezeigten Lösungsversuche zur Gründung latenter genossenschaftlicher Schwerpunktunternehmen erscheint jedoch der zweite Weg mit einer Beteiligung von Zentralen als der geeigneter. Würde die Entwicklungsgesellschaft die Gründung derartiger Gesellschaften im Alleingang betreiben, so käme ihr Kapital nur an einigen wenigen Stellen zum Einsatz; denn größere unternehmerische Aufgaben, die ein Gegengewicht zu den erwerbswirtschaftlichen Anstrengungen bedeuten sollen, erforderten neben ihrer besonderen organisatorischen und betrieblichen Angepaßtheit an die gegebenen Bedingungen auch einen Kapitaleinsatz, der dem erwerbswirtschaftlicher Unternehmen ebenbürtig sein müßte. Eine Aktivierung wirtschaftlich interessierter genossenschaftlicher Kreise zur Beteiligung an ihren Vorhaben würde den Aktionsradius der Entwicklungsgesellschaft wesentlich vergrößern und ihr erstrebtes Förderungsziel auf diese Weise schneller und besser verwirklichen. Gelänge es der Entwicklungsgesellschaft, die im wirtschaftlichen Interesse liegenden verbindenden Faktoren bei den Genossenschaften und ihren Wirtschaftszentralen so zu beeinflussen, daß sie zu einer Auseinandersetzung über die gemeinsamen Ziele und Aufgaben führen, so würde die Weckung des Interesses an ihrer Arbeit ein wesentlicher Schritt auf dem Wege zur Gesamtleistungssteigerung bedeuten.

Infolge der Interessenverknüpfung und einer engen Zusammenarbeit mit der Entwicklungsgesellschaft werden die Zentralen auf diese Weise mit Problemen konfrontiert, die neben der Erfüllung ihrer primär eigenen Aufgaben auch den Blick freimachen für übergeordnete Aufgaben und neue Orientierungs- und Vergleichspunkte für ihr Handeln schaffen.

Die Aktivierung der Zentralen schafft die Voraussetzungen und macht den Weg frei für gemeinsame Anstrengungen zur Verbesserung der Lebenslage und zur Sicherung der Existenz all derer, die sich den Genossenschaften anvertraut haben. Dies ist von großer Bedeutung, da die Genossenschaften an dem gemessen werden, was sie an Taten schaffen und an Tatsachen hinterlassen. Die Verbesserung ihrer Förderungsmöglichkeiten bedeutet bei der zunehmenden Versachlichung des Verhältnisses zwischen Genossenschaft und Mitgliedern gleichzeitig die Lösung eines zentralen Problems, nämlich die Heranführung der Mitglieder an die Genossenschaft.³⁰²⁾ Ist erst einmal die Gefahr der Entfremdung der Genossenschaftsmitglieder von ihrer Personenvereinigung gebannt, dann wer-

³⁰¹⁾ Vgl. Brixner, Jörg, a. a. O., S. 104 ff.

³⁰²⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 191.

den die vereinten Anstrengungen der Entwicklungsgesellschaft zusammen mit den Zentralen und Verbänden auf einen fruchtbaren Boden fallen und zu jener Fortschrittlichkeit führen, die die Genossenschaften zu Beginn ihrer Entwicklung repräsentieren.

c) Die Bedeutung der Verlagerung der Initiative in die Entwicklungsgesellschaft

Bei der Errichtung von Schwerpunktunternehmen durch die Entwicklungsgesellschaft taucht im Zusammenhang mit dem genossenschaftlichen Aufbau die Frage auf, ob es richtig und zweckmäßig ist, daß die Initiative von der Entwicklungsgesellschaft ausgeht. Letzten Endes kommt es aber nicht darauf an, wer den Anstoß gibt. Die Entwicklungsgesellschaft wäre überflüssig, stünde die genossenschaftliche Effizienz auf einer sicheren Basis. Die Verschiebung der Initiative hat den Zweck, dort Aufgaben zu erfüllen, wo Kräfte und Mittel selbst der großen Genossenschaftsunternehmen nicht ausreichen, und zwar Aufgaben, die nur bewältigt werden sollten von Unternehmerpersönlichkeiten, die über umfangreiches Wissen und Können verfügen und Verantwortung für Entscheidungen tragen, von denen das Schicksal der gesamten Genossenschaftsorganisation weitgehend beeinflußt wird. Bei der Verschiebung der Initiative in die Entwicklungsgesellschaft soll es sich letztlich jedoch nur um Anregungen und Ergänzungen der Initiative der Genossenschaften und ihrer Mitglieder handeln.³⁰³⁾ Daher wird es sich bei der Bildung von Schwerpunktunternehmen auf den aktuellsten Marktgebieten nicht um Unternehmen handeln, die unbegrenzt unter dem alleinigen oder aber dominierenden Verwaltungseinfluß der Entwicklungsgesellschaft stehen. Die Entwicklungsgesellschaft hat nur die Funktion eines Gründers, der auch gleichzeitig die ersten Gehversuche überwacht. Sie soll das Unternehmerrisiko nur solange tragen, bis die mitbeteiligten oder bisher unbeteiligten Wirtschaftszentralen selbst mit entsprechend ausreichenden Mitteln das gemeinschaftliche Unternehmen zu finanzieren und zu verwalten in der Lage sind. Die förderungswirtschaftliche Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft kann nicht darin bestehen, Schwerpunktunternehmen zu gründen, sie zeitlebens in eigener Regie zu führen und so vielleicht zu einem riesigen Unternehmen heranzuwachsen.

Die Entwicklungsgesellschaft darf nicht zum Selbstzweck entarten, sie muß stets nur Mittel zum Zweck sein; denn nur so kann sie ihre genossenschaftlich-förderungswirtschaftliche Aufgabe erfüllen und den Genossenschaften eine Leistungsfähigkeit zusichern, die ihnen hilft, dem harten Wettbewerbskampf mit modernsten betriebswirtschaftlichen Methoden und Einrichtungen entgegenzutreten und ihn zu bestehen.

³⁰³⁾ Anm.: Im Zusammenhang mit der Verschiebung der Initiative macht Draheim darauf aufmerksam, daß sich aus dem genossenschaftlichen Betriebskomplex viele Wechselwirkungen und Wechselbeziehungen ergeben, deren Wirksamkeiten nur dann von Dauer sind, wenn die Mitglieder als tragende Grundlage sich nicht als Objekte, sondern als aktive Subjekte fühlen. Vgl. hierzu Draheim, Georg I, a. a. O., S. 136.

III. Schlußfolgerungen, die sich bei der Schwierigkeit der zu lösenden Aufgaben durch die Entwicklungsgesellschaft innerhalb des Genossenschaftswesens im Hinblick auf eine notwendige Anpassung zur Leistungssteigerung bei zunehmendem Wettbewerb ergeben

Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, wie lebensnotwendig eine Neuorientierung im Denken und Handeln der Genossenschaftsbewegung geworden ist, wenn die bisher erzielten Erfolge erhalten und vertieft werden sollen. Auf der Basis des genossenschaftlichen Grundauftrages sind alle Genossenschaften als Wirtschaftsgebilde zur optimalen Leistungsfähigkeit geradezu verpflichtet. An dieser Tatsache, die nicht immer klar erkannt wird, kommt keine Genossenschaft vorbei, die die Förderung ihrer Mitglieder ernst nimmt. In einem Wettbewerbskampf, der immer härtere Formen annimmt, kann den umfangreichen Anforderungen nicht allein durch eine Intensivierung der überkommenen genossenschaftlichen Funktionen entsprochen werden; es ist vielmehr notwendig, auf den verschiedensten Gebieten neue Formen und Möglichkeiten für ein gemeinsames Handeln zu finden. Beispiele für ein zielbewußtes gemeinsames Handeln begegnen den Genossenschaften im Wettbewerb mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auf Schritt und Tritt. Die Genossenschaften sollten dem zielbewußten Vorgehen dieser Wirtschaftskreise, das weitgehend durch Integration und Kooperation mit den daraus resultierenden höheren Leistungen gekennzeichnet ist, größere Aufmerksamkeit zuwenden und diesen Beispielen mehr als bisher nachstreben.

Obwohl das Genossenschaftswesen nach außen als ein in sich geschlossenes Ganzes erscheint, so ist eine Integration und Kooperation im Genossenschaftswesen noch nicht soweit gediehen, daß alle Genossenschaften als Teile des Ganzen einer gemeinsamen föderativen Zentralstelle angeschlossen sind. Die Deutsche Genossenschaftskasse stellt zwar eine genossenschaftliche Zentraleinrichtung dar, die für alle Genossenschaften und deren Mitglieder von großer Bedeutung ist, doch können wir in ihr nur bedingt den Anfang einer föderativen Integration der verschiedenen Genossenschaftssparten erblicken. Die Deutsche Genossenschaftskasse ist nicht ausschließlich das Werk einer organisierten Zusammenarbeit aller Genossenschaftssparten, vielmehr ist sie unter staatlichem Einfluß und seiner unmittelbaren Beteiligung entstanden. Sehen wir ab vom „Freien Ausschuß der Deutschen Genossenschaftsverbände“,³⁰⁴⁾ der keine wirtschaftlichen, wohl aber genossenschaftspolitische Funktionen ausübt, so gibt es neben der Deutschen Genossenschaftskasse keine Institutionen oberhalb der einzelnen Sparten, sondern nur höhere genossenschaftliche Einrichtungen der verschiedenen Sparten, die durch eine vertikale Zentralisation in relativ loser Form gekennzeichnet sind.

Die Zusammenfassung der Genossenschaften zu Verbänden und Wirtschaftszentralen kann als Reaktion auf die genossenschaftlichen imma-

³⁰⁴⁾ Anm.: Der „Freie Ausschuß der Deutschen Genossenschaftsverbände“ stellt einen freiwilligen losen Zusammenschluß der vier genossenschaftlichen Spitzenverbände dar. Im Jahre 1961 fanden zum Beispiel zwei gemeinsame Sitzungen statt, in denen neben allgemein interessierenden Rechts- und Steuerfragen sowie Fragen des Wettbewerbs und der Gesetzgebung, in steigendem Maße die Förderung des Genossenschaftswesens in den Entwicklungsländern zur Beratung stand. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V., 1961, Bonn 1962, S. 30.

nenten Begrenzungen gesehen werden, die in betriebswirtschaftlicher Sicht zu einer strukturellen Inelastizität der einzelnen Genossenschaften führen. Unter voller Anerkennung der Autonomie der Einzelgenossenschaft und ihrer individuellen und traditionsbedingten Gegebenheiten vermochte die lose Form des genossenschaftlichen Verbundes wohl erhebliche Vorteile zu zeitigen, eine Beseitigung der strukturbedingten Schwächeerscheinungen war jedoch nicht möglich.

Da die Genossenschaften ihre Stellung am Markt nur dann behaupten können, wenn sie zumindest gleichwertige Leistungen wie ihre Konkurrenten erbringen, so muß ihr Streben auf eine optimale Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft und der Gesamtorganisation, von der jede Genossenschaft nur ein Teil ist, gerichtet sein. Den Einzelgenossenschaften und der Gesamtorganisation durch eine überregionale Planung nach gesamtorganisatorischen Gesichtspunkten zur Erreichung dieses Zieles behilflich zu sein, ist die Aufgabe der Entwicklungsgesellschaft. Trotz dieses gemeinsamen unverrückbaren Zieles ist ihr Erfolg bei der konsequenten Aufrechterhaltung des Autonomieprinzips entscheidend von der ökonomischen Einsicht und Bereitschaft der Mitglieder und Verwaltungen abhängig. So hoch auch immer die Werte der Autonomie, durch die Begriffe der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung charakterisiert, eingeschätzt werden, in ihrer Uneingeschränktheit führen sie zu einer wirtschaftlichen Beeinträchtigung nicht nur der einzelnen Genossenschaft, sondern auch der gesamten Organisation. Es ist daher ernsthaft zu erwägen, ob die „unbedingte Aufrechterhaltung eines Höchstmaßes an Autonomie“³⁰⁵⁾ unter den gegebenen Voraussetzungen noch gerechtfertigt ist, wenn nicht weiterhin traditionsbedingte, unter ganz anderen wirtschaftlichen Voraussetzungen entstandene Gegebenheiten den Fortschritt behindern sollen. Dem Verlangen nach Aufrechterhaltung der nahezu absoluten Autonomie der Einzelgenossenschaft sollte daher im Hinblick auf die notwendigen ökonomischen Erfordernisse einer zunehmenden Zentralisation zur Steigerung der genossenschaftlichen Effizienz in entsprechendem Maße entgegengetreten werden.

Da die Genossenschaften nicht Selbstzweck, sondern nur Mittel zum Zweck sind und sie sich alle in den Dienst einer Sache stellen, so muß über das lokale und regionale Interesse stets das Interesse der gesamten genossenschaftlichen Organisation gestellt werden. Jede sinnvolle Koordinierung vorhandener Kräfte befähigt zwangsläufig zu größeren Leistungen. Gerade die Genossenschaften sollten sich bei der Fülle der Aufgaben, vor die sie gestellt sind, darüber klar werden, daß aus strukturbedingten Gründen bestimmte Probleme bisher durch eine enge Zusammenarbeit mit zentralen Institutionen in Angriff genommen und gemeistert werden konnten.³⁰⁶⁾ Dies wäre erst recht für die zukünftigen Aufgaben zu bedenken. Daher sollte es keine lokalen oder regionalen Interessen geben, die nicht dem höheren Gesamtinteresse untergeordnet würden. Das Beispiel, das andere Wirtschaftskreise z. B. im Falle einer freiwilligen „Filiaalisierung“ bei den Ketten oder aber auch im konzernmäßigen Aufbau geben, sollte zum Leitbild des genossenschaftlichen Handelns werden. Der

³⁰⁵⁾ Vgl. Draheim, Georg VIII, a. a. O., S. 498.

³⁰⁶⁾ Vgl. Draheim, Georg III, a. a. O., S. 202; vgl. auch derselbe IV, a. a. O., S. 269.

Wunsch und die Forderung, daß „eine stärkere Zentralisation im weitesten Sinne — natürlich unter weitgehender Schonung der Autonomie — trotz mancher genossenschaftlicher Bedenken mit Energie angestrebt werden müßte“, ist nur zu verständlich.³⁰⁷⁾ Eine stärkere Zentralisation mit dem Ziel einer strafferen genossenschaftspolitischen Ausrichtung durch Unterordnung der Einzelinteressen gegenüber den Interessen der Genossenschaftsorganisation bedeutet die Aufgabe der bisher nahezu absoluten Form der Autonomie und ihre Umwandlung in eine relative Form. Für die Einzelgenossenschaft würde das einen Verzicht auf einen Teil ihrer Autonomie bedeuten.

Dies ist ein Anliegen und Verlangen zugleich, das in einer anderen Form bereits Gestalt angenommen hat, und zwar im Verhältnis von Genossenschaftsmitgliedern und Verwaltungsinstanzen.

Mit dem Wachstum genossenschaftlicher Betriebe im Zusammenhang mit der anerzogenen, bisweilen erzwungenen rationaleren leistungsorientierten Einstellung der Genossenschaftsmitglieder und dem Heraufkommen einer komplizierteren, durch eine Fülle differenzierter Märkte ausgezeichneten ökonomischen Umwelt der Genossenschaften haben sich die Möglichkeiten einer sachkundigen Mitsprache der Mitglieder in der Generalversammlung vermindert. Auf der anderen Seite führten die erhöhten betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Genossenschaftsleitung zwangsläufig zu deren Verlangen nach größerer Autonomie. Das hat zur Folge, daß Verwaltung und Geschäftsbetrieb von Genossenschaften gegenüber ihren Mitgliedern eigenständiger und autonomer erscheinen.³⁰⁸⁾ Henzler³⁰⁹⁾ sagt hierzu: „Man mag diese Tendenz zu größerer Selbständigkeit der genossenschaftlichen Betriebe beklagen oder nicht — die Teilnahme der Genossenschaften an der wirtschaftlichen Entwicklung bedingt sie.“ Wie dem Verlangen der Leitungsinstanzen der Genossenschaften aus leistungs- und wettbewerbspolitischen Gründen eine größere Eigenständigkeit durch Verminderung des Mitspracherechts der Mitglieder eingeräumt worden ist, wobei die Gefahr einer möglichen Entfremdung der Mitglieder durch die Anziehungskraft zeitgerechter Förderleistungen beseitigt werden kann, so sollte von Mitgliedern und Verwaltungen aus den gleichen ökonomischen Gründen der Entwicklungsgesellschaft ein Einfluß für Rationalisierungsmaßnahmen zur Verwirklichung der optimalen Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft wie der Gesamtbewegung zugestanden werden. Hierbei würde es sich um Grundsatzfragen überbetrieblicher Unternehmungsdispositionen handeln, die von zentraler Bedeutung wären.

Ein Beraten und Einwirken bei speziellen Entscheidungen der Genossenschaften sollte nur auf ausdrücklichen Wunsch erfolgen, wobei derartige zentrale Informationen und Beratungen, soweit es der Umfang der Arbeiten der Entwicklungsgesellschaft ermöglicht, nach Kräften gewährt werden sollten. Das Vertrauen der Genossenschaften zu ihrer Arbeit und ihren Leistungen ist die Basis, auf die die Entwicklungsgesellschaft ihren Erfolg und den der gesamten Bewegung gründen kann. Dieser Vertrauensfundus als tragendes Element und auch der Verzicht auf einen gerin-

³⁰⁷⁾ Vgl. Draheim, Georg VIII, a. a. O., S. 498.

³⁰⁸⁾ Vgl. Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 190.

³⁰⁹⁾ Henzler, Reinhold II, a. a. O., S. 190.

gen Teil der Autonomie kann ohne umwälzende Strukturveränderungen des feststehenden genossenschaftlichen Unternehmungstyps nicht erzwungen werden, soll nicht auch der Genossenschaftsgedanke in seinem Kern mit dem Prinzip der Freiwilligkeit ad absurdum geführt werden. Die Entwicklungsgesellschaft kann vorgefaßte Meinungen gegen ihre Rationalisierungsbestrebungen in Zutrauen und Vertrauen umwandeln, wenn sie ihre Leistungen und Erfolge mit Hilfe ihrer Schwerpunktunternehmen den Mitgliedern und Verwaltungen als typische genossenschaftliche Förderleistungen mit ihren Ausstrahlungen klar vor Augen führt und darüber hinaus eine umfangreiche und intensive Aufklärungs- und Überzeugungskampagne innerhalb des Genossenschaftswesens beginnt. Bei ihren aufklärenden und beratenden Appellen hat sie jedoch den Umstand des „Feind hört mit“ weitgehendst zu berücksichtigen. Ihren Beschlüssen und Maßnahmen wird zu leicht die Durchschlagskraft genommen, wenn es der Konkurrenz gelingt, rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen. Daraus folgt, daß zur Wahrung des Vertraulichkeitscharakters ihre Appelle in verstärktem Maße mündlich erfolgen müssen. Damit ist gleichzeitig das Personalproblem aufgeworfen. Die Beeinflussung der genossenschaftlichen Verhaltensweisen im Sinne einer erhöhten Leistungsfähigkeit wird ganz entscheidend von der Rekrutierung höchst qualifizierter Kräfte abhängen, die sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit, ihrem Wissen und Können und mit Takt und Einfühlungsvermögen der zwingenden Aufgabe widmen. Die Beschaffung dieser Kräfte kann nicht allein aus dem Bereich des Genossenschaftswesens erfolgen, da hier qualifizierte Kräfte praktisch an allen Stellen auch weiterhin dringend gebraucht werden und einmal entstandene Lücken zur Zeit nur schwer wieder zu füllen sind. Daher muß es das Ziel der Entwicklungsgesellschaft sein, Menschen mit höchsten Qualifikationen in ganz beträchtlichem Umfange auch aus anderen Bereichen der Wirtschaft für die genossenschaftliche Sache zu gewinnen, wo immer sich eine geeignete Gelegenheit hierzu bietet. Ohne Zwang und unter Respektierung des bisherigen genossenschaftlichen Aufbaues kann die Entwicklungsgesellschaft ihre schwierige Aufgabe nur dann erfüllen, wenn es ihr neben einer Überzeugung und Begeisterung durch ihre intensive Aufklärungsarbeit und dem leuchtenden Beispiel ihrer rationell aufgebauten Schwerpunktunternehmen gelingt, zusätzlich durch die „Kraft ihres geistigen Gewichts, nicht durch vertragliche Abmachungen, einen kleinen Teil der Souveränität und Autonomie der Genossenschaften auf sich zu ziehen“.³¹⁰⁾ Mit mittelmäßigen Kräften in der Entwicklungsgesellschaft kann die angestrebte Rationalisierung und Neuorientierung nicht verwirklicht werden, und ein Verzicht auf eine zentrale Institution wie die Entwicklungsgesellschaft wäre in einem solchen Falle ratsamer.

Von den Rationalisierungsmaßnahmen der Entwicklungsgesellschaft können nicht gleich zu Anfang Bestleistungen erwartet werden, dafür sind die Schwierigkeiten und Bedenken, die ihr sicherlich entgegengebracht werden, zu groß. Strukturelle Besonderheiten lassen bei der Rationalisierung zudem keine direkten, nur zweckrational ausgerichtete Maßnahmen auf kürzestem Wege zu, wie sie in einem straff aufgebauten Unternehmungsverbund erwerbswirtschaftlicher Unternehmen von der Spitze

³¹⁰⁾ Draheim, Georg, II, a. a. O., S. 108.

aus z. B. möglich sind. Daher wird das Verhältnis von Aufwand und tatsächlichem Rationalisierungs- und Leistungssteigerungseffekt im konzernmäßigen Unternehmungsverbund stets besser sein als im genossenschaftlichen Verbund.

Die Entwicklungsgesellschaft bietet in betriebswirtschaftlicher Hinsicht grundsätzlich die Möglichkeit einer wesentlichen Milderung der strukturellen Inelastizität und der daraus resultierenden genossenschaftlichen Leistungsnachteile; ihre völlige Beseitigung und Kompensierung ist jedoch nicht möglich; „strukturelle Inelastizität und immanente Begrenzungen gehören unlösbar zum Wesen der Genossenschaft und können durch Rationalisierungsmaßnahmen nur gemildert werden“.³¹¹⁾

Fehlende Bestleistungen und mangelnde Aussicht auf völlige Beseitigung der strukturellen Inelastizität brauchen nicht zur Entmutigung im Glauben an die Entwicklungsgesellschaft oder sogar zu ihrer Ablehnung zu führen. Probleme können nicht dadurch gelöst werden, daß man angesichts der Schwierigkeit ihrer Lösung einfach resigniert. Es gilt vielmehr, die Schwierigkeiten fest ins Auge zu fassen. Wenn die Rationalisierungsmaßnahmen der Entwicklungsgesellschaft auch einen vergleichsweise geringeren Wirkungsgrad aufweisen, als den, der bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit zentraler Anordnungsbefugnis die Norm ist, so bedeuten schon die relativen Erfolge im Genossenschaftswesen einen wichtigen Schritt vorwärts, da Erfolge über ihren meßbaren wirtschaftlichen Effekt hinaus wirken und aus ihrer psychologischen Wirkung im Verein mit der intensiven Konfrontierung mit neuen Aufgaben und Problemen zu neuen Taten ermutigen und zu einer geistigen Auseinandersetzung hinführen. Die Beschäftigung der Genossenschaften mit aktuellen Problemen und ihr Bemühen um brauchbare Lösungen lassen in der Kooperation mit der Entwicklungsgesellschaft durch eine systematische und planvolle Ausrichtung ihrer Maßnahmen auf die Gesamtorganisation eine Abrundung und Vervollständigung der bisherigen Erfolge erwarten. Die damit verbundene Annäherung der Einzelgenossenschaft wie der Gesamtorganisation an eine optimale Leistungsfähigkeit trägt zur Festigung der genossenschaftlichen Stellung in der Wirtschaft bei und macht damit den Genossenschaften die Erfüllung ihrer einzel- wie gesamtwirtschaftlich nicht unbedeutenden Funktionen möglich.

³¹¹⁾ Draheim, Georg VI, a. a. O., S. 49.

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

a. a. O.	am angeführten Ort
Akt.Ges.	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Arch. f. ö. u. fr. U.	Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
f.; ff.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
hrg.	herausgegeben
Jg.	Jahrgang
Reform	Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, herausgegeben vom Bundesjustizministerium im Deutschen Bundes-Verlag GmbH Bonn, Band 1, 1956; Band 2, 1958
S.	Seite
Vgl.	vergleiche
ZgGenW	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

LITERATURVERZEICHNIS

- | | |
|---|--|
| Albrecht, Gerhard | I. „Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung“, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955. |
| Albrecht, Gerhard | II. „Die Lebensmittel-Einkaufsgenossenschaften im Wandel der Betriebsformen des Handels“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960. |
| Aschhoff, G. und Jäger, W. | „Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft“, Sonderdruck aus Berichte über Landwirtschaft, Bd. 40, 1962, Heft 3. |
| Bästlein, Harry | „Die Rechtsform der Zentralgenossenschaften“, Dissertation Hamburg 1931. |
| Bank für Gemeinwirtschaft
Aktiengesellschaft | Wirtschaftsblätter, August 1962, Nr. 8. |
| Bankmann, Jörg | „Grundlagen rationaler Betriebsführung im Einzelhandel“, Köln und Opladen. |
| Banse, Karl und
Gümbel, Rudi | „Konzentration im Warenhandel“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960. |
| Batzner, Erich und
Laumer, Helmut | „Im Zeichen der Konzentration“ — Expandierende Großbetriebsformen — Neue Vertriebswege —, in: Der Volkswirt, Nr. 13, 1963. |
| Bayer, Hans | „Genossenschaftsbewegung und Wirtschaftsdynamik“, in: ZgGenW, Bd. 2, 1952. |
| Becker, Georg | „Um das ländliche Genossenschaftswesen“, Neuwied am Rhein 1953. |
| Blankertz, Donald F. | „Marketing Cooperatives“, New York 1949. |
| Brecht, Julius | „Die Eigenfinanzierung der Wohnungsunternehmen nach der Währungsreform“, in: Gemeinnützige Wohnungswirtschaft, Heft 1, 1948. |
| Brecht, Julius | „Die Wohnungsbaugenossenschaften, ihr Wesen, ihre Leistungen und ihre Sorgen“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958. |
| Bredt, Otto | „Die Beratungen der Unternehmungen“, in: Deutsche Zeitung, Nr. 254, 1962. |
| Brixner, Jörg | „Zweckmäßigkeit und Möglichkeit genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft“, dargestellt an Beispielen aus dem ländlichen Genossenschaftswesen, Dissertation Münster 1961. |
| von Caemmerer, Ernst | „Großgenossenschaften“, in: Reform, Bd. 1, 1956. |

Contact	„Erwachsenenbildung in der Wirtschaft“, in: Contact, Monatsblätter für gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bildungsarbeit, hrg. von der Bildungsabteilung des Deutschen Industrieinstituts, Nr. 12, 1962.
	„Co-operative Independent Commission Report“, Published by the Co-Operative Union LTD., Manchester 1958.
Deter, Wolfgang	„Das Nichtmitgliedergeschäft der westdeutschen Konsumgenossenschaften in betriebswirtschaftlicher Sicht“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962.
Deutsche Bundesbank	Monatsbericht, April 1962.
Deutsche Bundesbank	Monatsbericht, Juli 1962.
Deutsche Bundesbank	Monatsbericht, August 1962.
Deutsche Zeitung	„Konsumgenossenschaften legen zusammen“, Nr. 68, 1962.
Deutsche Zeitung	„Beratungsunternehmen für Lieferant und Kunde“, Nr. 84, 1962.
Deutsche Zeitung	„Rheinische Genossenschaften weiten aus“, Nr. 226, 1962.
Deutsche Zeitung	„Marktforschung für Mittelbetriebe“, Nr. 257, 1962.
Deutsche Zeitung	„Die Kapitalspolster sind zu dünn“, Nr. 8, 1963.
Deutsche Zeitung	„Wachsende Verschuldung der Industrie“, Nr. 16, 1963.
Draheim, Georg	I. „Die Genossenschaft als Unternehmungstyp“, 2. Auflage, Göttingen 1955.
Draheim, Georg	II. „Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften“, in: Arch. f. ö. u. fr. U., Bd. 5, 1960.
Draheim, Georg	III. „Genossenschaftliche Zusammenschlüsse“, in: Reform, Bd. 1, 1956.
Draheim, Georg	IV. „Die Genossenschaft als Unternehmung“, in: Festschrift für Paul König, hrg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960.
Draheim, Georg	V. „Die Raiffeisengenossenschaften im Zeitalter der Automation“, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn 1957.
Draheim, Georg	VI. „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959.

- Draheim, Georg VII. „Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959.
- Draheim, Georg VIII. „Zur Problematik genossenschaftlicher Entwicklungsgesellschaften“, in: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, Nr. 24, 1961.
- Drucker, Peter F. I. „Gedanken für die Zukunft“, Düsseldorf 1959.
- Drucker, Peter F. II. „Die nächsten zwanzig Jahre“, Düsseldorf 1957.
- „Die Edeka Organisation“, Broschüre ohne nähere Angabe.
- Bericht über den 53. Edeka Verbandstag des Edeka Verbandes Deutscher Kaufmännischer Genossenschaften E. V., Nürnberg 1960.
- Bericht über den 54. Edeka Verbandstag des Edeka Verbandes Deutscher Kaufmännischer Genossenschaften E. V., Nürnberg 1961.
- Faust, Helmut „Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung“, Neuwied am Rhein 1958.
- Fischer, Guido „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 4. Auflage., Stuttgart 1947 und 7. erw. Auflage, Heidelberg 1957.
- Frank, Johann „Europas Bauern im Wettbewerb“, in: Deutsche Zeitung, Nr. 232, 1962.
- Fürst, Gerhard „Konzentration der Betriebe und Unternehmen“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, in Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960.
- Dr. Gabler Wirtschafts-Lexikon „Baugenossenschaften“, in: Dr. Gabler Wirtschafts-Lexikon, 1. Bd., 5. Auflage, Wiesbaden 1962.
- Gabriel, S. L. „Zur Reform des Genossenschaftsrechts“, Hannover 1955.
- Gäfen, Brigitte „Die Ausbildung des Unternehmensnachwuchses“, Veröffentlichungen des Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Heft 3, Essen 1959.
- Galbraith, J. K. „American Capitalism. The Concept of Countervailing Power“, Boston 1952.
- Geschäftsbericht für 1962 der Farbwerke Hoechst AG.
- Gross, Herbert „Disponieren vom Ganzen her“, Neue Grundlagen der Entscheidung im Unternehmen, in: Handelsblatt Nr. 202, 1962.

- Grünewald, Karl „Probleme und Möglichkeiten der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962.
- Gutenberg, Erich I. „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, I. Band, Die Produktion, 3. Auflage, Berlin — Göttingen — Heidelberg 1957.
- Gutenberg, Erich II. „Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen“, Köln und Opladen 1959.
- Gutenberg, Erich III. „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“, Wiesbaden 1958.
- Hallermann, Hermann „Genossenschaftliche Haftung, Genossenschaften ohne Haftpflicht“, in: Reform, Bd. 1, 1956.
- Handelsblatt „Investitionen methodisch planen!“, Nr. 32, 1962.
- Handelsblatt „Auch Genossenschaften müssen wachsen“, Nr. 38, 1962.
- Handelsblatt „Mit Investitionen gegen Personalsorgen“, Nr. 5, 1963.
- Hartmann, Rudolf I. „Die Deutsche Genossenschaftskasse, ihre Entwicklung und ihre Bedeutung für das Genossenschaftswesen“, in: Festschrift für Anderas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958.
- Hartmann, Rudolf II. „Die ethische und ökonomische Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Gegenwart“, in: ZgGenW, Bd. 8, 1958.
- Hasselmann, Erwin „Die genossenschaftliche Selbsthilfe der Verbraucher“, hrg. vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V., Hamburg, 3. Aufl., 1958.
- Hax, Karl „Aufgaben und Bedeutung der Aktiengesellschaft“, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 2. Jg., 1950.
- Henzler, Reinhold I. „Betriebswirtschaftliche Hauptfragen des Genossenschaftswesens“, Stuttgart 1939.
- Henzler, Reinhold II. „Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft“, Essen 1957.
- Henzler, Reinhold III. „Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens“, Wiesbaden 1962.
- Henzler, Reinhold IV. „Auf dem Wege zum Großbetrieb“, in: Der Volkwirt, Nr. 44, 1962.
- Henzler, Reinhold V. „Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen“, in: ZgGenW, Bd. 4, 1954.

- Henzler, Reinhold VI. „Genossenschaftszentralen — Schützer der Einzelgenossenschaften und Mittel zur Leistungssteigerung“, in: Raiffeisen-Rundschau, Nr. 10, 1955.
- Henzler, Reinhold VII. „Der konsumgenossenschaftliche Grundauftrag und die absatzwirtschaftliche Dynamik“, in: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, Nr. 24, 1961.
- Henzler, Reinhold VIII. „Gibt es genossenschaftliche Unternehmer?“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960.
- Henzler, Reinhold IX. „Grundfragen genossenschaftlicher Rationalisierung“, in: Kleine Schriften des Schweiz. Konsum-Verein, Organ des Verbandes schweiz. Konsumvereine (V. S. K.), Nr. 14, Basel 1954.
- Henzler, Reinhold X. „Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 3, Berlin 1960.
- Hildebrand, Karl I. „Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens“, 2 Bände, Halberstadt 1927.
- Hildebrand, Karl II. „Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften“, Berlin und Leipzig 1921.
- Internationales Arbeitsamt „Die Genossenschaften“, Ein Lehrgang für Arbeitnehmer, Genf 1958.
- Jäger, Wilhelm „Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962.
- Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1961, hrg. vom Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn 1962.
- Genossenschaftliches Jahrbuch 1962, hrg. vom Verband schweiz. Konsumvereine (V. S. K.), Basel.
- Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V., 1961, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn 1962.
- Johanson, Albin „Anliegen der Genossenschaftspraxis an die Wirtschaft“, in: ZgGenW, Bd. 8, 1958.
- Kirsch, Wilhelm-Michael „Funktionswandel der zentralisierten konsumgenossenschaftlichen Eigenproduktion“, in: ZgGenW, Bd. 3, 1953.
- Klusak, Gustav „Entwicklung und Aufgaben der Spitzenorganisation des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958.

- Koch, Helmut „Betriebliche Planung, Grundfragen der Unternehmungspolitik“, Wiesbaden 1961.
- „Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft“, Dokumentation der parlamentarischen Diskussion 1958—1960, hrg. von der Gesellschaft zum Studium strukturpolitischer Fragen e. V., Bonn 1961.
- Arbeitskreis Dr. Krähe „Konzern-Organisation“, Aufgaben- und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmungsverbund, Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbachgesellschaft, Köln und Opladen 1952.
- Krämer, Hans „Die Finanzpolitik westdeutscher Konzerne der Elektroindustrie, der chemischen Industrie und des Kohle-Eisen-Stahlbereichs von 1950—1959“, in: Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 13, Berlin.
- Kruk, Max „Härtere Zeiten für Unternehmen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. 7. 1962.
- Lägel „Aktuelle Fragen der Eigen- und Fremdfinanzierung, insbesondere bei vollsteuerpflichtigen Genossenschaften“, in: Raiffeisen-Rundschau, Nr. 11, 1959.
- Lang, Johann „Volksbanken und gewerblicher Mittelstand in der Nachkriegsentwicklung“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958.
- Lenel, Hans Otto „Ursachen der Konzentration“, Tübingen 1962.
- Liefmann, Robert „Die Unternehmungsformen“, 3. umgearbeitete Auflage, Stuttgart 1923.
- Linhardt, Hanns „Konzentration und Marktfinanzierung“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 3, Berlin 1960.
- Lipfert, Helmut „Die Finanzierung der Aktiengesellschaft“, in: Handelsblatt, Nr. 185, 1962.
- Loest, Johannes I. „Die heutige Organisation des zentralen Genossenschaftskredits“, in: ZgGenW, Bd. 3, 1953.
- Loest, Johannes II. „Die Deutsche Genossenschaftskasse, Vorgeschichte, Aufbau und Aufgaben“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 4, Neuwied am Rhein 1952.
- Lundberg, John „In eigenen Händen“, Druck: Ronzo Boktryckeri AB, Stockholm, 1961.

- Meins, Heinrich „Unsere Aufgaben für die Zukunft“, in: Genossenschaftliche Schriftenreihe des Zentralverbandes Deutscher Konsumgenossenschaften E. V., Hamburg, Heft 25, 1960.
- Mellerowicz, Konrad „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 6. Auflage, Bd. III, Berlin 1952.
- Menzel, Bernhard „Die gewerblichen Warengenossenschaften im Wandel der Marktstruktur“, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 1959.
- Meyer, Fritz W. und Gröner, Helmut „Internationale Konzentration“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960.
- Mönnich, Hans-Joachim „Probleme der genossenschaftlichen Bildung und Ausbildung“, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 11, Karlsruhe 1961.
- Münemann, Rudolf „Die Zukunft des Schuldscheindarlehensgeschäfts“, in: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 43, 1962.
- Neundörfer, Ludwig „Die neue Wirklichkeit“, in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 30, 1961.
- Noell, Günther „Der Kredit im Dienste der Landwirtschaft“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958.
- Otto-Arnold, Charlotte „Verbrauchsstruktur im Wandel“, in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 30, 1961.
- Paulick, Heinz „Das Recht der eingetragenen Genossenschaft“, Bd. IX der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Karlsruhe 1956.
Pengar för Framtiden, Förslag till riktlinjer för kooperatives kapitalanskaffing, Kooperativa Förbundet, Stockholm 1961.
- Pollard, Sidney „Der Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen“, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959.
- Preiser, Erich „Bildung und Verteilung des Volkseinkommens“, in: Gesammelte Aufsätze zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Göttingen 1957.
- Pritzkolet, Kurt I. „Wem gehört Deutschland“, Eine Chronik von Besitz und Macht, Wien, München, Basel 1957.
- Pritzkolet, Kurt II. „Männer, Mächte, Monopole“, Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft, (erw. und überarb. Neuauflage) Düsseldorf 1960.
Referentenentwurf eines Aktiengesetzes, veröffentlicht durch das Bundesjustizministerium.

- „Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Aktiengesetzes“, Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V., 1959.
- „Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes“, hrg. vom Bundesjustizministerium — 3520/2 —, Februar 1962.
- „Erläuterungen zum Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes“, hrg. vom Bundesjustizministerium — 3520/2 —, Februar 1962.
- Reinhardt, Rudolf I. „Die Verwertbarkeit des modernen Rechts der Aktiengesellschaft für eine Reform des Genossenschaftsrechts“, in: ZgGenW, Bd. 1, 1951.
- Reinhardt, Rudolf II. „Genossenschaftliche Zusammenschlüsse“, in: Reform, Bd. 1, 1956.
- Reinhardt, Rudolf III. „Die gewerblichen Einkaufsgenossenschaften und die Reform des Genossenschaftsgesetzes“, in: Festschrift für Paul König, 1960.
- Röpke, Wilhelm „Jenseits von Angebot und Nachfrage“, Stuttgart 1950.
- Sandig, Kurt „Die Führung des Betriebes“, Stuttgart 1963.
- Schack, Gerhard „Raiffeisen in Deutschland — Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet“, hrg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn, 3. neu bearbeitete Auflage, Neuwied am Rhein 1961.
- Schäfer, Erich „Die Unternehmung“, Bd. I-III, Köln und Opladen 1949-53.
- Schiller, Karl „Die Rolle der Selbsthilfeorganisation bei der Entwicklung einer freiheitlichen und sozialen Wirtschaftsordnung“, in: Wirtschaft und Gesellschaft, Schriftenreihe des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e. V., Hamburg, Heft 3, 1953.
- Schlieper, Friedrich „Allgemeine Unterrichtslehre für Wirtschaftsschulen“, Freiburg im Breisgau 1957.
- Schmalenbach, Eugen I. „Die Beteiligungsfinanzierung“, 7. verb. Auflage, Köln 1949.
- Schmalenbach, Eugen II. „Die Aktiengesellschaft“, 7. Auflage, Köln und Opladen 1950.
- Schmalenbach, Eugen III. „Kapital, Kredit und Zins“, 3. Auflage, Köln und Opladen 1951.
- Schmidt, Fritz „Selbstfinanzierung“, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstag, Berlin — Wien 1942.

- Schmidt, Walter „Eine Wachstumsindustrie macht Pause“, in: Der Volkswirt, Nr. 17, 1963.
- Schmölders, Günter und Rittershausen, Heinrich „Moderne Investitionsfinanzierung“, Essen 1959.
- Schreiterer, Gerhard „Mehr Planung in Handelsbetrieben“, in: Handelsblatt, Nr. 56, 1962.
- Schröder, Georg „Kapitalgrundlage der Genossenschaft“, in: Reform, Bd. 1, 1956.
- Schumacher, Carl I. „Das Problem der Großgenossenschaften in praktischer Sicht“, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955.
- Schumacher, Carl II. „Die Organe der Genossenschaft unter besonderer Berücksichtigung von Generalversammlung und Vertreterversammlung“, in: Reform, Bd. 2, 1958.
- Schumpeter, Josef „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, 2. Auflage, München 1950.
- Seraphim, Hans-Jürgen I. „Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 6, Karlsruhe 1956.
- Seraphim, Hans-Jürgen II. „Die geistigen Grundlagen der modernen Genossenschaften in ihrer Tagesarbeit“, in: Festschrift für Paul König, 1960.
- Seraphim, Hans-Jürgen III. „Landwirtschaft und Konzentration“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960.
- Seraphim, Hans-Jürgen IV. „Machtkonzentration in der Marktwirtschaft und die Verwirklichung des Wettbewerbes“, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Sonderdruck aus Bd. XVI, Heft 1—2, 1956.
- Seraphim, Hans-Jürgen V. „Grenzen bäuerlicher genossenschaftlicher Selbsthilfe“, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, 1958.
- Sonnemann, Theodor I. „Anpassung an den Agrarmarkt“, in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 24, 1962.
- Sonnemann, Theodor II. „Schärferer Wind auf dem Agrarmarkt“, in: Deutsche Zeitung, Nr. 64, 1962.
- Sonnemann, Theodor III. „Schicksalsgemeinschaft Mittelstand“, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962.
- Sonnemann, Theodor IV. „Sind die Genossenschaften den Aufgaben des modernen Marktes gewachsen?“, in: Raiffeisen-Rundschau, Nr. 10, 1962.
- Steigerwald, Heinrich J. „Ein Ziel muß man haben“, in: Der Volkswirt, Nr. 25, 1962.

- Stritsch, Hilmar „Möglichkeiten und Ergebnisse der Eigenkapitalbildung“, in: Edeka-Rundschau, Nr. 21/24, 1957.
- Stupka, Johannes I. „Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung“, Tübingen 1962.
- Stupka, Johannes II. „Strukturprobleme konsumgenossenschaftlicher Wirtschaftsformen“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 3, Neuwied 1951.
- Sweerts-Sporck, P. und Bergmann, H. „Die Professoren und die Realitäten“, in: Der Volkswirt, Nr. 14, 1963.
- Thorsten, Odhe „Strukturwandlungen und Probleme der Konsumgenossenschaften Schwedens“, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960.
- Tillmann, Helmut „Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland“, Dissertation Münster 1960.
- Töndury/Gsell „Finanzierungen“, Zürich: Schweiz. Kaufmänn. Verein 1948.
- Tronet, Bertil „Genossenschaftliche Finanzpolitik“, in: Vortrag auf der 30. Internationalen Genossenschaftsschule, Co-operative College, Stanford Hall, Loughborough 25. Juli — 5. August 1960.
- Vaubel, Ludwig I. „Der Mensch im Betrieb“, in: Contact, Monatsblätter für gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bildungsarbeit, Nr. 8, 1962.
- Vaubel, Ludwig II. „Bildungsprobleme der modernen Industriegesellschaft“, Vortrag auf der Deutsch-englischen Rektorenkonferenz in Königswinter, 6. — 9. März 1957.
- Der Verbraucher Konsumgenossenschaftliche Rundschau, Nr. 26, 1962.
- Vogel, Dieter „Mehr Markt, weniger Ideologie“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 164, 1960.
- Der Volkswirt „Auf dem Wege zur Wirtschaftsunion“, Beiheft zu Nr. 37, 1962.
- Der Volkswirt „Die EWG und ihre Umwelt“, Beiheft zu Nr. 37, 1962.
- Der Volkswirt „Die Konjunktur hält Maß“, Nr. 51/52, 1962.
- Vosschmidt, Theo I. „Führungskräfte und Führungsnachwuchs in den Konsumgenossenschaften“, Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962.

- Vosschmidt, Theo
 Waidelich, Walther
 Watkins, W. P.
 Wehrle, Emil
 Weippert, Georg
 Weisser, Gerhard
 Weisser, Gerhard
 Wendt, Herbert
 Zeitschrift für Betriebswirtschaft
 Ziegler, Franz und Möllers, Paul
 Zirwas, R. und Buchholz, P.
- II. „Probleme konsumgenossenschaftlicher Bildung und Ausbildung“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 11, Karlsruhe 1961.
- „Schulung und Bildung im Bereich des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens“, Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 11, Karlsruhe 1961.
- „Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit“, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, Erlangen 1957, hrg. vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959.
- „Die Arbeit der gewerblichen Genossenschaften für den selbständigen Mittelstand unter dem Gesichtspunkt des Gewerbeförderungsprogrammes der Bundesregierung“, in: Festschrift für Paul König, 1960.
- „Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft“, in: ZgGenW, Bd. 1, 1951.
- I. „Genossenschaften und Konzentration“, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrg. von Arndt, Helmut, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 1, Berlin 1960.
- II. „Genossenschaft und Gemeinschaft“, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 1954.
- „Bedeutung und Funktion der Öffentlichkeitsarbeit im Genossenschaftswesen“, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XIV, Karlsruhe 1962.
- Wirtschaft und Statistik, Heft 6, 1962.
- „Dynamische Betriebsführung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen“, (6. Plankostentagung) 1959.
- „Die Rewe-Zentralorganisation“, Zentralverband des Genossenschaftlichen Groß- und Außenhandels E. V., Jahrestagung 1962 in Düsseldorf.
- „Modern planen — besser disponieren“, Neue Wege der Betriebsplanung im Großhandel, Textband und Formularband, hrg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln 1958.
- „Das genossenschaftliche Prüfungswesen, Grundzüge des genossenschaftlichen Prüfungs- und Berufsrechts, Berlin 1938.

LEBENS LAUF

Ich, Heinrich Fliegert, Sohn des Werkmeisters Johann Fliegert und seiner Ehefrau Maria, geborene Meyer, wurde am 2. Mai 1933 in Wanne-Eickel geboren. Ich besitze die deutsche Staatsangehörigkeit.

Am 1. März 1955 legte ich die Reifeprüfung am Neusprachlichen und Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Gymnasium in Wanne-Eickel ab. Am 2. Mai desselben Jahres begann ich an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster das Studium der Wirtschaftswissenschaft, wo ich am 7. Dezember 1959 die Diplomprüfung für Kaufleute bestand. Nach einer eineinhalbjährigen kaufmännischen Tätigkeit im Anschluß an das Studium nahm ich erneut in Münster das Studium auf und legte am 19. Dezember 1963 die mündliche Prüfung zur Erlangung des Doktors der Wirtschaftswissenschaft ab.

